

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.7.011.1

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_»_квітня_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»

**на тему «Управління процесом оптимізації міжнародних
закупівель підприємства
(на прикладі ТОВ «Група компаній «Фокстрот»))»**

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М БАШКІНА АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р.	_____
Рецензент:	професор кафедри теоретичної та прикладної економіки д. е. н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

БАШКІНІЙ АНАСТАСІЇ СЕРГІЙВНІ

1. Тема дисертації: «Управління процесом оптимізації міжнародних закупівель підприємства (на прикладі ТОВ «Група компаній «Фокстрот»)»

науковий керівник дисертації: Дунська А.Р., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: закупівельна діяльність ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

4. Предмет дослідження: обґрунтування напрямів оптимізації міжнародних закупівель за рахунок зміни асортименту ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- узагальнити науково-практичні підходи до поняття закупівельної діяльності підприємства;
- розкрити поняття асортименту та визначити основні чинники, що визначають асортимент на підприємстві;
- розглянути процес організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати характеристику господарської діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» та його зовнішньоекономічної діяльності;
- провести аналіз здійснення міжнародної закупівельної діяльності підприємства;
- оцінити асортимент підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначення перспективних шляхів удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого проекту для ТОВ «Група компаній «Фокстрот»
- оцінити ризики впровадження проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) динаміка обсягу українського ринку побутової техніки та електроніки;
- 2) порівняння ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки;
- 3) динаміка імпорту товарів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», млн.грн;
- 4) географічна структура імпорту ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»;
- 5) зіставлення результатів ABC- та XYZ-аналізу;
- 6) оцінка ефективності проекту;
- 7) прогнозні значення чистого прибутку до та після реалізації проекту, тис.грн;

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства» у Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку" (фахове видання);
- 2) Тези «Категорійний менеджмент як засіб управління асортиментною політикою підприємства» участь у Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-економічні проблеми сучасності» ;
- 3) Тези «Рушійні сили та ризики здійснення міжнародних закупівель» участь у збірнику тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел стосовно закупівельної діяльності на підприємствах	05.10.2017- 01.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму здійснення міжнародної закупівельної діяльності підприємства, формування та аналізу асортименту	02.12.2017- 01.02.2018	
3.	Аналіз господарської діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»	02.02.2018- 15.02.2018	
4.	Проведення аналізу здійснення міжнародної закупівельної діяльності підприємства	16.02.2018- 21.02.2018	
5.	Оцінка асортименту компанії	22.02.2018- 04.03.2018	
6.	Визначення перспективних шляхів удосконалення закупівельної діяльності компанії	05.03.2018- 10.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	10.03.2018- 08.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	09.04.2018- 27.03.2018	

Студент _____ Башкіна А.С.

Керівник дипломної роботи _____ Дунська А.Р.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління процесом оптимізації міжнародних закупівель підприємства (на прикладі ТОВ «Група компаній «Фокстрот»))» містить 112 сторінок, 34 таблиць, 18 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 77 найменувань.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо оптимізації міжнародних закупівель за рахунок удосконалення асортименту підприємства.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Предметом дослідження є обґрунтування напрямів оптимізації міжнародних закупівель за рахунок зміни асортименту ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: графічного моделювання (для наочного представлення результатів дослідження); системний підхід (для дослідження проблем оптимізації міжнародної закупівельної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану міжнародної діяльності підприємства).

Результати дослідження щодо оптимізації закупівельної діяльності на підприємстві можуть бути використані на практиці ТОВ «Група компаній «Фокстрот» та інших підприємств, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі побутовою технікою та електронікою для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах.

Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо удосконалення міжнародної закупівельної діяльності за рахунок оптимізації асортименту підприємства були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Група компаній «Фокстрот», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів, розробленого проекту та пропозицій щодо удосконалення закупівельної діяльності підприємств.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні підходи до оптимізації міжнародної закупівельної діяльності на підприємстві.

Ключові слова: міжнародна закупівельна діяльність, організація закупівельної діяльності, асортимент, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, міжнародний проект.

ABSTRACT

Educational qualification of master's thesis on "Managing the optimizing international purchases process of the enterprise (on example of LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot")" includes 112 pages, 34 tables, 18 drawings, 1 attachment. The bibliography list consists of 77 items.

The study aim is to develop recommendations for the increase the efficiency of export operations by improving the assortment of the LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot".

The object of the study is procurement activity of LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot".

The subject of the study is study areas of optimization of international procurement by changing the assortment of LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot".

The following methods were used in this thesis to achieve this goal: graphical modeling (for visual presentation of research results); systematic approach (planning to study the problems of the international purchasing activity optimization of the enterprise); financial and economic analysis (for the study of International Business).

Results of the study about improving procurement activity at the plant can be used in practice of LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot" and other companies that specialize in the retailing consumer electronics, to improve the efficiency of trade in the modern world.

Developed in the master's thesis work recommendations of improving the international procurement activity by optimizing the range of the enterprise was presented to the top management of LLC "Hrupa kompanii "Fokstrot", which was considered the possibility of practical application of individual measures and proposals to improvement of procurement activity of enterprises.

The possible areas of further research may be alternative ways of optimizing international procurement activities at the enterprise.

Keywords: *international procurement, procurement organization, assortment, ABC analysis, XYZ analysis, international project.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та зміст закупівельної діяльності.....	12
1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент продукції	22
1.3. Організація та управління міжнародною закупівельною діяльністю ...	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	ТОВ
«ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»	42
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	42
2.2. Сутність та оцінка здійснення закупівельної діяльності підприємства на зовнішньому ринку	51
2.3. Оцінка асортиментної політики підприємства	67
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	75
3.1. Напрями вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації закупівельної діяльності	75
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості.....	83
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	108
ДОДАТКИ.....	115
Додаток А.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. Закупівлі є невід'ємним елементом на всіх підприємствах, проте найбільшу значущість вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібно́ї торгівлі. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою світовою конкуренцією, все більше число підприємств переходить та здійснює міжнародні закупівлі, які є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг.

Нажаль, часто причинами недоотримання прибутку вітчизняними підприємствами є неефективна система закупівель та недосконалість асортиментної політики. В зв'язку з цим, дослідження питань оптимізації міжнародних закупівель підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

Дослідження проблем міжнародної закупівельної діяльності знайшло відображення у працях таких науковців, як Е.А. Ахіпова, Дж. Стівенс, Н. Кендалл, І.В. Ніколаєнко, В. М. Коноваленко, І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман, Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, та ін. Питання асортиментної політики на підприємствах знайшли відображення у роботах низки вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відзначити праці І.А. Абрамович., В.Н. Наумов., К.С. Думанська., А.П. Румянцев, А.В. Мажара, Н.С. Кубишина та ін. Теоретичне та методологічне обґрунтування окремих аспектів організації та управління міжнародною діяльністю висвітлено в роботах таких українських дослідників як Р.Р. Ларіна., А. Бранч., М.І. Белявцев та ін. Втім, як свідчать результати досліджень, на сьогодні в вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне вивчення сутності та організації міжнародних закупівель.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря

Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (№ ДР 0114U001132) – внесок автора полягає в уточненні понятійного апарату закупівельної діяльності підприємства, удосконаленні методичного підходу до застосування методів аналізу асортименту підприємств на основі порівняння ABC- та XYZ-аналізу, доповненні та обґрунтуванні ризиків здійснення міжнародної закупівельної діяльності.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо оптимізації міжнародних закупівель за рахунок удосконалення асортименту підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність закупівельної діяльності, організацію та управління міжнародними закупівлями;
- розглянути поняття асортименту, дослідити чинники, що визначають його;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Група компаній «Фокстрот» та ідентифікувати проблеми його розвитку;
- оцінити закупівельну діяльність підприємства на зовнішньому ринку;
- оцінити асортиментну політику ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- запропонувати та економічно обґрунтувати програму з вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації закупівельної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Предметом дослідження є обґрунтування напрямів оптимізації міжнародних закупівель за рахунок зміни асортименту ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Базою дослідження обрано ТОВ «Група компаній «Фокстрот», що займається роздрібним продажем побутової техніки та електроніки.

Для наукового вирішення поставлених у роботі завдань використано наступні **методи досліджень**: графічного моделювання, системний, спостереження, порівняння, узагальнення, фінансово-економічного аналізу. При розрахунку показників ефективності було використано метод авторегресійної залежності. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням організаційного забезпечення.

Елементи наукової новизни:

- удосконалено методичний підхід до застосування методів аналізу асортименту підприємств на основі порівняння ABC- та XYZ-аналізу;
- розширено перелік ризиків здійснення міжнародних закупівель, зокрема запропоновано враховувати ризик безпеки та ризик якості при здійсненні міжнародних закупівель;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо поняття «закупівельна діяльність»;
- розроблено власну методику оцінювання міжнародного проекту;
- виявлено напрями удосконалення закупівельної діяльності роздрібних підприємств.

Практична значущість. Запропоновані у роботі підходи до оптимізації міжнародної закупівельної діяльності за рахунок оптимізації асортименту на підприємстві можуть бути використані на практиці ТОВ «Група компаній «Фокстрот» та інших підприємств, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі побутовою технікою та електронікою, для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах. Висновки дослідження та рекомендації щодо оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» були прийняті до уваги та можуть знайти

конкретну реалізацію в частині пропозицій (акт впровадження №12 від 15.04.2018 підприємства ТОВ «Група Компаній «Фокстрот»).

Апробація результатів роботи:

1) Стаття «Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства» у Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» (*фахове видання*);

2) Тези «Категорійний менеджмент як засіб управління асортиментною політикою підприємства» участь у Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-економічні проблеми сучасності» ;

3) Тези «Рушійні сили та ризики здійснення міжнародних закупівель» участь у збірнику тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст закупівельної діяльності

Особливого значення в сучасних умовах ринкових відносин набуває закупівля товарів, яка є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Закупівлі опосередковують з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, - вплив виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення [1].

Вивчення літературних джерел свідчить про те, що наразі в економічній науці зустрічаються досить різні визначення та тлумачення такого поняття як «закупівельна діяльність».

Короткі і, на нашу думку, досить загальні трактування надають такі науковці як Ліфіц І.М., Г. Букур-Марку, Дудар Т.Г., Матвієнко-Біляєва., Н. Ткаченко та інші.

Ліфіц І.М. [2, с.301] розглядає закупівельну діяльність як діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку.

Г. Букур-Марку [3, с.153] вважає, що закупівельна діяльність – це процес, спрямований на придбання у зовнішніх організацій необхідного обладнання або послуг та їх використання з метою досягнення необхідних спроможностей.

Більш широко розглядають закупівельну діяльність Дудар Т.Г та Матвієнко-Біляєва Г.Л. Дудар Т. Г. [4, с.60] вважає, що закупівельна

діяльність - це функція, яка виділяється підприємством, що споживає товар і являє собою процес управління вхідними матеріальними потоками з метою задоволення потреб виробництва в матеріалах потрібної якості по мінімальних цінах.

На думку ж Матвієнко-Біляєва Г. Л. [5, с.42] закупівельна діяльність – це операційний ресурс, за допомогою якого предмети постачання трансформуються в готову продукцію, задовольняючи вимоги кінцевих споживачів.

Ці підходи до трактування відрізняються від попередніх тим, що розглядаються в розрізі управління виробничою діяльністю.

Н. Ткаченко та Ю. Уманців вважають, що закупівельна діяльність – це сукупність практичних методів та прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів [6, с.83]

У зарубіжних публікаціях [7, с.14] активно використовується термін «procurement» (закупівельна діяльність), який можна визначити як сукупність методів, що дають змогу максимально ефективно задовольнити потреби замовника у товарах, роботах та послугах.

Наведені тлумачення поняття «закупівельної діяльності» акцентують увагу на задоволенні потреб замовника, що є не досить аргументовано. Необхідно розрізняти потреби замовника та споживача, завдяки попиту на закуплені товару якого підприємство отримує вигоди.

Тому найбільш повною вважаємо думку Коноваленко В.М. [8, с.6], який розуміє закупівельну діяльність як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства.

Узагальнюючі підходи до трактування досліджуваного поняття, можна сказати, що закупівельна діяльність – це сукупність дій, які спрямовані на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів.

Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності [9, с.182].

Під закупівлями розуміється придбання товарів і послуг. Вони, таким чином, є частиною виробничих функцій поряд із внутрішньою виробничою діяльністю, збутом, фінансуванням і керуванням. Отже, правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань [10,с.14].

В світовій практиці існує ще таке поняття як «міжнародні закупівлі» яке представляє собою дуже високопрофесійний міжнародний бізнес. Він зумовлений багатьма елементами, включаючи технології, маркетинг, можливості кіберпростору, логістику, фінанси, інновації, соціально-економічний добробут і т. д. В цілому, це швидко зростаючий ринок, що робить акцент на купівлю товарів з доданою вартістю для задоволення споживчих чи промислових потреб, наявних на конкурентному ринку [11].

Необхідність здійснення міжнародних закупівель обумовлена змінами у бізнес-середовищі; недостатнім внутрішнім потенціалом; більш низькими цінами, кращою якістю, кращими поставками; взаємною торгівлею і зустрічними заходами; доступом до кращих технологій [11].

Існує кілька факторів зовнішнього середовища, які впливають на міжнародні закупівлі [11]:

1. Фінансове середовище. Фінансове середовище, що включає економічні показники, чинить значний вплив на те, як покупці здійснюють свої закупівельні операції. Однією з головних проблем фінансового середовища для бізнесу є коливання валютних курсів.

2. Політичні зміни. Зміна в уряді, політиці чи міжнародній політиці може надавати масовий вплив на те, з ким покупці ведуть справу і як. Зміни в уряді або політиці в зарубіжних країнах, регіонах і територіях створюють проблеми для підприємств у сфері управління фінансами і постачальниками, не кажучи про порушення виробничо-збутових ланцюжків у випадках політичного краху, поділу або повстання. Департаменту закупівель необхідно бути в курсі політичних подій у всьому світі і діяти швидко для того, щоб звести до мінімуму ризику і максимально використовувати можливості.

3. Технологічний прогрес. Технології постійно змінюються, прогресують, і клієнти стали чекати, що бізнес буде працювати швидше, і через це зможе їм запропонувати останні досягнення. Організаціям необхідно бути в курсі змін у технологічному середовищі і розуміти, як це впливає на їх бізнес. Технологія має величезний вплив на закупівлі починаючи від запропонованих продуктів і послуг, закінчуючи способами співпраці покупців з постачальниками.

4. Соціально-культурні зміни. Підприємства, які ігнорують соціально-культурні зовнішні фактори, можуть опинитися в небезпеці. Відділи закупівель мають розуміти, як соціальні і культурні фактори впливають на ставлення та очікування клієнтів.

5. Коливання навколишнього середовища. Навколишнє середовище є однією з найбільш серйозних проблем для ланцюжків постачань. Відділи закупівель перебувають під впливом навколишнього середовища будь то брак ресурсів або стихійні лиха. Департаменти закупівель мають заздалегідь планувати управління нестачею ресурсів та поширювати інформацію про

своїх постачальників, для того щоб звести до мінімуму порушення в разі стихійних лих.

Основою звичайної операційної діяльності підприємств оптової торгівлі, мета яких полягає в забезпеченні планомірного і безперебійного забезпечення товарами роздрібною торговельною мережі є оптова закупівля товарів [12]. Для підприємств торгівлі вона є гарантією своєчасного надходження товарів для досягнення власної мети, а для всіх учасників товаропросування — гарантією виживання в умовах ринкової конкуренції. Закупівельна діяльність також забезпечує реалізацію багатьох цілей (рис.1.1).

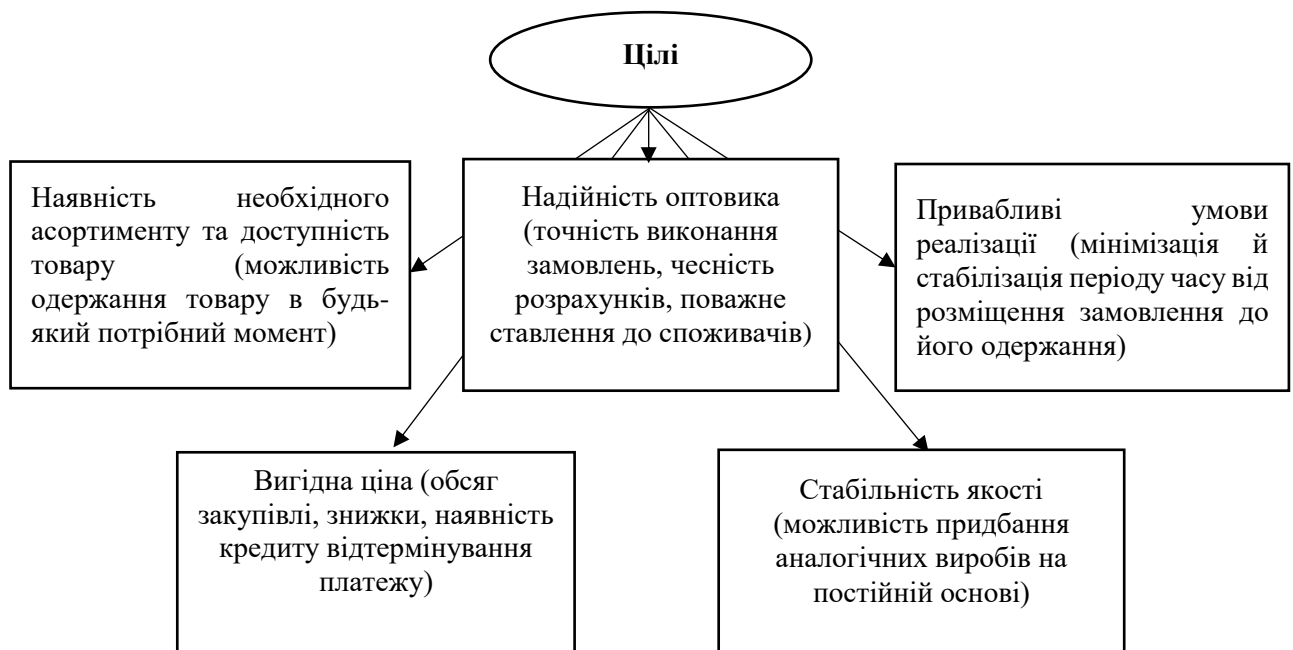


Рис.1.1. Цілі закупівельної діяльності

Джерело: [13, с.106]

Для більш глибокого розуміння закупівельної діяльності, слід розглянути її зміст. Зміст закупівельної роботи включає [12]:

1. Підготовчі операції. На цій стадії торговельні підприємства уточнюють свою маркетингову стратегію, здійснюють діагностику ринку з метою інформаційного забезпечення закупівельної діяльності (вивчають і прогнозують розвиток потреб, попиту і товарної пропозиції), розробляють маркетингову тактику закупівельної діяльності (розробляють оперативний

план оптових закупівель, вивчають їх джерела та можливих постачальників товарів, розробляють проекти договорів постачання товарів);

2. Безпосередньо закупівельні операції (включає укладення договорів, контрактів і угод, підготовку та подання постачальникам рознарядок на відвантаження товарів, внесення уточнень та змін до специфікацій, одержання товарів, організацію їх приймання та оплати);

3. Кінцеві операції (полягають у здійсненні оперативного обліку за виконанням постачальниками своїх зобов'язань, застосуванні методів впливу на недбайливих постачальників та здійсненні контролю загального стану закупівельно-реалізаційної діяльності і відіграють важливу роль в розрізі закупівельної діяльності).

Рішення про купівлю товарів чи послуг на промисловому ринку потребує значних зусиль, а також належного рівня організації на підприємстві, що його приймає. Відповідно до цих критеріїв закупівельні ситуації, що визначають параметри, завдання закупівельного центру і особливості роботи промислового покупця класифікують на наступні типи [14; 15, с.89-91]:

1. Нова купівля, або закупівля для нового завдання. Компанія, яка вперше купує ті чи інші товари або послуги, опиняється в ситуації здійснення нової закупівлі. У таких випадках чим вище витрати або ризик, тим більше кількість учасників процесу прийняття рішення про покупку і тим активніше їх зусилля по збору інформації.

Ситуація здійснення нової закупівлі – найкраща можливість і шанс для постачальників. Вони не тільки намагаються «підібрати ключі» до найбільшої кількості осіб, які впливають на прийняття рішення, а й надають потенційному покупцеві інформаційну підтримку і допомогу в здійсненні вибору.

Закупівля для нового завдання передбачає розроблення складної товарної специфікації, висококваліфіковані вимоги до постачальника і високі вимоги до процесу закупівлі такого товару (послуги). Для здійснення такої закупівлі необхідна велика кількість інформації, оскільки рівень

невизначеності та ризику надзвичайно високий. У такій ситуації рішення про закупівлю є складним, тривалим, багатоетапним процесом. Перш ніж прийняти рішення, покупець спочатку збирає інформацію, детально вивчає її, аналізує та оцінює альтернативні пропозиції та постачальників. Усі рішення мають бути обґрунтованими.

2. Звична купівля з деяким змінами, або модифікована закупівля. За цій ситуації закупівлі підприємство-покупець навмисно змінює специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника товару. Повторна змінена закупівля вимагає, як правило, участі в прийнятті рішення про неї більшої кількості людей, ніж ситуація звичайної повторної закупівлі.

Постачальники, що увійшли до списку покупця докладають максимум зусиль для того, щоб на крок випередити конкурентів і не упустити замовлення. Ті постачальники, які не увійшли в список сприймають ситуацію зміненої повторної закупівлі як можливість зробити кращу пропозицію і отримати нового клієнта.

Маркетологи постійно переконують і стимулюють своїх споживачів здійснювати закупівлі без змін, реагуючи на всі їхні потреби, вимоги та побажання. Водночас конкуренти намагаються переконати і стимулювати цих покупців робити модифіковані закупівлі, пропонуючи певні переваги та вигідні торгові пропозиції.

3. Звична купівля без будь-яких змін, або пряма закупівля. В цій ситуації покупець просто робить повторне замовлення на основі попередньої закупівлі, не вносячи в нього ніяких змін. Ґрунтуючись на задоволеності від попередніх закупівель товару, покупець вибирає постачальника з наявного у нього списку.

Постачальники, які увійшли в цей список намагаються підтримувати рівень якості своїх товарів і послуг. Найчастіше вони пропонують використовувати автоматичну систему повторних замовлень, щоб агент із закупівель не витрачав час на їх переоформлення. Маркетологи, які прагнуть прямих продажів, зосереджують свої зусилля на підтриманні хороших,

дружніх відносин з покупцями шляхом постачання і сервісу на високому рівні, надання спеціальних знижок постійним клієнтам, встановлення вигідних умов закупівлі тощо. У такій ситуації і за таких умов конкурентам надзвичайно складно розірвати ланцюжок повторних закупівель, надати унікальну торгову пропозицію, запропонувати вигідніші умови, переманити до себе такого споживача.

Постачальники, які не увійшли в список намагаються запропонувати що-небудь нове або використовувати незадоволеність покупця, щоб він звернув увагу на їх продукцію. Вони намагаються отримати спочатку невелике замовлення, а потім з часом збільшити свою частку в обсязі закупівель клієнта.

Багато організацій-покупців прагнуть знайти комплексне вирішення проблеми закупівель в одного продавця. Такий підхід отримав назву комплексних закупівель.

Комплексна закупівля - це підхід до вирішення проблеми закупівель, при якому всі необхідні товари купуються в одного постачальника, що усуває необхідність прийняття окремих рішень, неминучих при закупівлі у різних постачальників [16, с.106].

Використання в якості маркетингової стратегії комплексного продажу є ключем до перемоги і збереження клієнтури на ринку організаційних споживачів. Врешті-решт, контракт одержує та компанія, яка найбільш комплексно підходить до задоволення потреб замовника [16, с.106].

Покупці товарів здебільшого використовують прямі закупки, тобто безпосередньо у виробників, особливо коли йдеться про технічно складні й дорогі вироби. Часто покупці роблять також зустрічні закупки, обираючи постачальників, які водночас є їхніми покупцями.

Останнім часом закупівельна діяльність відбувається з використанням лізингу (оренда з поступовим викупом обладнання) замість того, щоб одразу замінити його на покупку. При цьому обладнання може бути

найрізноманітнішим — від офісних копіювальних апаратів до бурових установок. Цей вид закупівель надає орендарам суттєві переваги [17, с.75].

Також існують інші форми закупівель, їх вибір залежить від складності кінцевого продукту, від набору комплектуючих виробів і матеріалів.

Основними формами закупівель є: закупівлі великими партіями (оптові закупівлі); періодичні закупівлі дрібними партіями; різні комбінації перерахованих методів і закупівля в міру необхідності.

Розглянемо найчастіше вживані форми [18]:

1. Закупівля товару однією партією.
2. Періодичні закупівлі невеликими партіями. Покупець замовляє необхідну кількість товару, що поставляється йому партіями протягом певного відрізка часу.

3. Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями. Така форма закупівлі застосовується в тих випадках, коли закуповується дешевий товар або той, що швидко використовується.

Котирувальна відомість містить інформацію про повний перелік товарів, кількість наявного на складі товару, а також необхідну кількість товару.

4. Отримання товару в міру необхідності. Ця форма має не тільки схожість з формою регулярного постачання, але і ряд характерних особливостей:

а) кількість закупівель тут не встановлюється, а визначається приблизно;

б) постачальники повинні зв'язуватися з покупцем перед виконанням кожного замовлення;

с) кількість товару, що була доставлена, підлягає оплаті, замовник не зобов'язаний приймати і оплачувати товари після закінчення терміну контракту.

5. Закупівля товарів з негайною здачею. Сфера застосування цієї форми - купівля нечасто використовуваних товарів, при неможливості отримання їх

у міру потреби. Товар замовляється в міру необхідності і привозиться безпосередньо зі складів постачальників.

Переваги та недоліки вищезазначених форм закупівель представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки різних форм закупівель

Форма закупівлі	Переваги	Недоліки
Закупівля товару однією партією	простота оформлення документів; гарантія поставки всієї партії; підвищення торгових знижок через придбання товару великою партією	потреба в складських приміщеннях; уповільнення оборотності капіталу
Періодичні закупівлі невеликими партіями	прискорення процесу оборотності капіталу, так як товар оплачується у міру його надходження; економія на процесі зберігання і складських приміщеннях, скорочення витрат на документування поставки	ймовірність замовлення надмірної кількості товару, необхідність оплати всієї партії товару відразу.
Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями	прискорення оборотності капіталу; своєчасність поставок; зниження витрат на складську діяльність	збільшення вартості товару за рахунок витрат на логістику
Отримання товару в міру необхідності	відсутність конкретних зобов'язань з купівлі певної кількості; прискорення обороту капіталу; невелика кількість роботи по оформленню документів.	ймовірність замовлення неточної кількості товарів
Закупівля товарів з негайною здачею	прискорення оборотності капіталу; немає необхідності в складських приміщеннях	збільшення витрат, пов'язаних з необхідністю скрупульозного оформлення документів при кожному замовленні; збільшення кількості постачальників і подрібнення замовлень

Джерело: складено на основі [18]

Як бачимо з табл.1.1. кожна форма закупівель має як переваги, так і недоліки, отже неможна сказати, що якась з вищенаведених форм є найоптимальнішою за інші, кожне підприємство має визначити форму закупівель, виходячи із своєї специфікації.

1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент продукції

Надзвичайно важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання очікуваних економічних результатів є розроблення та впровадження якісного і збалансованого асортименту товарів. У разі відсутності збалансованості асортименту товарів підприємство втрачає потрібний рівень прибутку, втрачає свої переваги на ринку [19, с.6].

Асортимент продукції - це набір усіх типів і видів продуктів, що пропонуються клієнтам компанією або будь-яким її підрозділом. Це поняття також можна розглядати як сукупність продуктів, що пропонуються всією галуззю. Цей діапазон може бути більш-менш спеціалізованим або загальним, повинен відповідати очікуванням цільового ринку компанії. Асортимент продукції складається з наступних характеристик:

а) широта продукції компанії пов'язана з кількістю виробничих ліній, які виробляє компанія або тих, які представлено роздрібним торговцем. Наприклад, у автомобільного виробника може бути лінія седанів, лінія позашляховиків і лінія вантажних автомобілів. Широта асортименту залежить від мети фірми - або її надає постачальник вичерпного асортименту, або вона має на меті завоювати більшу долю ринку. Якщо фірма насамперед зацікавлена в прибутковості, то її асортимент, як правило, звужений [20].

б) насиченість пов'язана з кількістю продуктів в певному ланцюжку продуктів або лінії. Наприклад, у автовиробника можуть бути чотири моделі седанів, три моделі позашляховиків і дві моделі вантажних автомобілів в кожній відповідній лінійці продуктів.

с) глибина продуктової лінійки відноситься до різних версій того ж продукту, які можуть існувати в кожній лінійці продуктів. Так, наприклад, автовиробник може мати базову, стандартну і люксову версію для кожного зі

своїх седанів і позашляховиків, але тільки базову і стандартну модель для своїх вантажівок.

d) зіставлення - це ступінь, з якою лінійки продуктів пов'язані один з одним. У нашому прикладі автовиробників седани і позашляховики можуть бути досить узгодженими один з одним, оскільки вони є споживчими транспортними засобами, в той час як вантажівки можуть не відповідати їм, оскільки вони є комерційними транспортними засобами.

Існують різні види товарного асортименту:

1. За ступенем важливості для підприємства [21, с.56]:

a) основний асортимент — це основна складова асортименту, що приносить переважну частку прибутку. Продаж, в першу чергу, саме цих товарів є метою діяльності підприємства;

b) додатковий асортимент доповнює основний у формі нетрадиційних послуг, які надаються підприємством. Здебільшого в додатковому асортименті реалізуються тільки ті товари та послуги, що гарантують обов'язковий прибуток. Досягається останнє у випадках, коли споживач не очікує наявності таких товарів у продажу (приємний сюрприз, несподіванка). Це доповнюючі товари, товари імпульсної покупки, товари для особливих випадків, відсутні в інших торгових місцях.

2. Залежно від кількості товарних груп в асортименті [22]:

a) широкий асортимент - складається з безлічі товарних груп, в кожній з яких представлена велика кількість товарів;

b) вузький асортимент - складається з невеликої кількості товарів декількох товарних груп.

Переваги та недоліки вищезазначених видів асортименту представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки вузького та широкого видів асортименту

Вид асортименту	Переваги	Недоліки
Широкий	<ul style="list-style-type: none"> – притягує різні категорії покупців і збільшує їх кількість; – зростає кількість незапланованих покупок; – дозволяє більш ефективно управляти прибутком за рахунок варіювання торговими націнками 	<ul style="list-style-type: none"> – потрібні додаткові площі, обладнання; – сповільнюється загальна оборотність товарних запасів; – зростає трудомісткість обліку; – важко підтримувати стабільність асортименту
Вузький	<ul style="list-style-type: none"> – легше підтримувати стабільність асортименту; – можливість сконцентруватися на задоволенні специфічних потреб покупців; – легше здійснювати облік та управління 	<ul style="list-style-type: none"> – великий ризик недоотримання необхідного прибутку при зниженні попиту на ці товарні групи; – покупці можуть віддавати перевагу продавцям з широким або спеціалізованим асортиментом.

Джерело : складено на основі [22]

У період кризового стану економіки формування збалансованого товарного асортименту – важливий фактор прибуткової діяльності підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності [19, с.6].

Відомо, що в основу асортиментної політики підприємства покладено визначення оптимального портфеля товарів (асортиментного переліку) з певними характеристиками, який дозволяє за рахунок задоволення потреб споживачів одержати запланований прибуток і забезпечити оборотність капіталу. Основним елементом асортиментної політики є формування оптимального асортиментного «портфелю», а саме: вибір оптимальної ширини асортименту для забезпечення вимог ринку, тобто передбачення достатньої кількості асортиментних груп в портфелі; вибір оптимальної глибини асортименту для задоволення потреб споживачів; розробка асортиментного портфеля з урахуванням оптимальної кількості товарних груп та позицій всередині їх на основі збалансованості [23, с.138].

Формуванню асортиментного «портфелю» передую розробка асортиментної концепції підприємства, яка представляє собою цілеспрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому за основу приймаються, з одного боку, споживач, вимоги певних груп покупців (сегментів ринку), а з іншого - спроба забезпечити найбільш ефективне використання підприємством всіх видів ресурсів - сировинних, технологічних, фінансових, трудових і т.д [24 с.208].

Мета асортиментної концепції - зорієнтувати фірму на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців. Головна мета концепції - визначити оптимальну структуру асортименту. Критеріями оптимальності виступають вимоги споживачів до переліку і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки [24, с.36]. При цьому поняття оптимального товарного асортименту можна розглядати як з боку споживача, так і з боку виробника (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Оптимальний асортимент

Джерело: [26]

Аналізуючи рис.1.2., робимо висновок, що для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняє потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація якого, дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування [26].

Товарний асортимент формується на підприємстві в результаті спільної роботи різних підрозділів: відділу маркетингу, відділу збуту, планово-економічного відділу, фінансового відділу. Фактори, які потребують аналізу у зовнішньому і внутрішньому середовищі та впливають на формування асортименту підприємства наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту

Фактори зовнішнього середовища:	Фактори внутрішнього середовища:
Економічні: – ціни на ресурси та енергоносії; – ліцензування певних видів діяльності та виробництва; – ціни на обладнання; – вартість кредитних та інвестиційних ресурсів; – логістична складова	Фінансово-економічні: – наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; – економічна доцільність нового товару; – оцінка витрат на просування товару на ринок; – сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту
Соціальні та демографічні: – вікові, трудові групи населення; – доходи населення; – смаки і переваги; – структура споживання в містах і в селах	Кадрові фактори: – наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; – оплата послуг маркетологів
Політичні: – стан ринків; – стабільність розвитку ринку; – зміни законодавства	Технологічні: – наявність технологічних потужностей для поновлення виробництва; – умови зберігання для нового товару
Ринкові: – частка ринку у виробника; – концентрація конкурентів; – наявність вільних ніш на ринку	Інфраструктурні: – наявність підготовленої системи оновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації)
Технологічні: – наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів – темпи НТП; – виробничі «ноу-хау»	Збутові: – наявність налагоджених каналів збуту продукції; – наявність оптових покупців

Джерело: складено автором на основі [27, с.4-5]

При цьому А.В. Троян [19, с.7] стверджує, що окрім вищезазначених чинників важливим фактором формування асортименту є ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну або діапазон цін, у межах якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв

раціонального формування асортименту товарів у магазині є забезпечення зіставлення товарів із різною ціною. Формування асортименту товарів підприємства дає змогу забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів підприємства значною мірою залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів.

Відсутність на підприємстві окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому у формуванні асортименту товарів важливою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців за мінімальних витрат часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [19, с.7].

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [26].

Отже, формування товарного асортименту підприємства неможливе без визначення його принципової спрямованості, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрямки тісно взаємозв'язані і не диференціюються, що потребує досягнення компромісу між різними сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства [28, с.30].

У найзагальнішому вигляді система формування асортименту передбачає здійснення таких заходів [28, с.31]:

- 1) визначення поточних і перспективних потреб споживачів, аналіз наявних способів використання продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;

2) оцінка товарів-аналогів, що їх виробляють конкуренти, за тими самими напрямками;

3) критична оцінка власних виробів та аналогічної продукції конкурентів з позицій покупців;

4) коригування асортименту у зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності окремих товарів;

5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів та поліпшення властивостей вироблюваної продукції, а також нових способів та сфер використання товару;

6) розроблення специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;

7) вивчення можливостей виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;

8) розроблення спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упаковки продукту згідно з результатами проведених випробувань виробу;

9) оцінювання всього асортименту та внесення змін до нього.

Товарний асортимент підприємства можна сформувати за допомогою використання різних методик (рис.1.3). Використання будь-якої можливої методики залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції, різноманітності асортименту [19, с.8].

Розглянемо більш детально основні з методів формування товарного асортименту:

АВС-аналіз. Його сутність полягає у принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає менша кількість причин», а саме – 80% обороту забезпечується 20% товарів. Цей вид аналізу допомагає згрупувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат [19, с.8].



Рис. 1.3. Методи формування товарного асортименту

Джерело: складено на основі [19, с.8; 29, с.173]

В практиці оптимізації асортименту використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству простіше виконувати задачі управління матеріальними потоками.

Отже, оскільки і ABC- і XYZ-аналіз вважаються інструментами, використання яких допомагає підприємствам в плануванні та оптимізації асортименту, доцільно порівняти ці методи між собою з метою визначення спільних та відмінних рис (табл.1).

Таблиця 1.4.

Порівняння методів аналізу товарного асортименту

Ознака порівняння	ABC-аналіз	XYZ-аналіз
Сутність	Система управління запасами, яка використовується по відношенню до всіх матеріалів та допомагає в управлінні їх розподілом та дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від ступеня їх важливості	Аналіз, що зосереджується на передбаченні споживання та дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від характеру та точності прогнозування попиту на них.
Мета	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розмежування між істотним та несуттєвим. 2. Визначення вихідних моментів для поліпшення (наприклад, застосування раціоналізаторських мір). 3. Уникнення неекономічних зусиль та закладення основ для рішень, пов'язаних з матеріальним управлінням. 4. Визначенні економічної значимості елементів шляхом їхнього ранжування в порядку пріоритетності та присвоєння їх різним групам цінностей 	Розподіл продуктів за категоріями відповідно до мінливості попиту на них (постійний, нерегулярний попит та попит, що коливається) для отримання оптимальної асортиментної стратегії
Частота проведення	рекомендовано раз в 1-2 місяці	залежно від специфіки товару та підприємства
Об'єкт аналізу	<ul style="list-style-type: none"> – асортиментна група чи підгрупа; – номенклатура в цілому; – постачальники; – покупці. 	<ul style="list-style-type: none"> – асортиментна група чи підгрупа; – номенклатура в цілому; – постачальники; – покупці.
Обмеження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів. У такому випадку випадають з поля зору сезонні товари і новинки, відносно яких результати ABC-аналізу будуть некоректними. 2. Не працює в ситуаціях, коли відбувається, щомісячне оновлення асортименту. 3. Може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало. 4. Може давати некоректні результати, коли облік товарів ведеться з постійними змінами в товарній номенклатурі. 5. Не є адекватним для використання, якщо товарна номенклатура складається із занадто малого числа позицій [1, с.156-157] 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг використовуваних даних має бути досить великим. Чим їх більше, тим точніше отримані результати; 2. Число досліджуваних періодів повинно бути не менше трьох; 3. Не слід застосовувати цей метод в динамічній, мінливій ситуації, наприклад при виведенні на ринок нового товару, так як він неминуче потрапить в «нестабільну» групу Z; 4. Істотний вплив на результат розрахунків може надати сезонність попиту.

Продовження табл.1.4

<i>Ознака порівняння</i>	<i>ABC-аналіз</i>	<i>XYZ-аналіз</i>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності, що проявляється через встановлення жорсткого контролю запасів тільки на ті товари, які дійсно цього потребують; – скорочення інвестицій; – скорочення запасів деяких груп товарів, а також терміну їх постачання; – мінімальна вартість зберігання. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення точності прогнозування; – скорочення запасів, що в свою чергу зменшує витрати на зберігання запасів, а також підвищує задоволеність клієнтів; – зниження старіння запасів; – допомога у визначенні та уточненні рівнів обслуговування для товарів з мінливим попитом [7].
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – ризики і втрати. Ризик збитків зростає через недостатнє приділення уваги інвентаризації товарів з більш низькою вартістю – метод ABC-аналізу потребує більше ресурсів для підтримки, ніж традиційні системи калькуляції; – метод не підходить для організації, де витрати на матеріали не дуже значні 	<ul style="list-style-type: none"> – не дозволяє забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабо структурованого товарного асортименту; – недоречний для підприємств, що працюють під замовлення; – орієнтований на використання в відносно стабільних умовах зовнішнього середовища
Результат	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат з метою планування та формування асортименту	Розділення асортименту на групи залежно від стабільності продажів з метою проведення роботи щодо виявлення та усунення основних причин, що впливають на стабільність і точність прогнозування продажів, а також з метою планування та формування асортименту

Джерело: розроблено автором

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів.

1.3. Організація та управління міжнародною закупівельною діяльністю

Забезпечення ефективності здійснення закупівельної діяльності обумовлена дослідженням питань її організації.

У роботі [12] визначено, що організація закупівель — це комплекс взаємозв'язаних управлінських і комерційних рішень та торгових операцій, виконанням яких забезпечується виявлення і вивчення попиту споживачів відповідно до потреб суспільства, надання й узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів і додержанням сторонами умов договору.

Найбільш вагомими концептуальними питаннями організації закупівельної діяльності, рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, на погляд Лігоненко Л.О., є наступні [9 с. 183-185]:

1. Ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення або передача на аутсорсинг. Як свідчить міжнародний досвід, не завжди доцільно і економічно вигідно займатися закупівельною діяльністю самостійно. Виконання її на умовах договору та за плату спеціалізованою закупівельною організацією надасть можливість сконцентрувати увагу на головному бізнес-процесі – продажу товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно.

2. Ступінь формалізації закупівельної діяльності (в разі прийняття рішення щодо самостійності її проведення). На рівні підприємства можуть використовуватися різні моделі проведення закупівель. Залежно від ступеню формалізації цієї функції прийнято виділяти формальний (закупівля є окремою функцією апарату управління, тому для її виконання створюється спеціальний відділ) та неформальний підхід (один і той самий персонал займається

мерчандайзингом і іншими задачами роздрібної торгівлі) до здійснення закупівельних операцій.

3. Ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності (для мережевого ритейлу). Мають місце такі альтернативи: 1) централізована закупівля, при якій усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом; 2) децентралізована закупівля, при якій рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні; 3) комбінований спосіб, який дозволяє отримати синергію позитивів, притаманних першим двом варіантам.

4. Рівень спеціалізації фахівців закупівельного підрозділу (в разі прийняття рішення щодо самостійної закупівлі). В універсальному закупівельному підрозділі один чи декілька закупівельників здійснюють закупівлю усіх необхідних товарних ресурсів. У спеціалізованому підрозділі кожен закупівельник відповідає за певну категорію товару. Перевагами такого підходу є краще знання відповідного сегменту ринку, недоліками – збільшення витрат в зв'язку з наявністю додаткового персоналу.

5. Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності. Альтернативами тут є: 1) концепція закупівлі, яка передбачає, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших торговельно-оперативних операцій, здійснюється на «замовлення» відділу продажів, при цьому фахівці, що займаються цією діяльністю відповідають лише за здійснення закупівель; 2) концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту, яка передбачає, що функція закупівлі товарів не є спеціалізацією працівників, які її здійснюють, оскільки вони є відповідальними за весь процес від закупівлі до продажу товарів і виконують поряд з закупівлею товарів усі інші функції, необхідні для його успішного продажу.

6. Тип фінансування закупівельної діяльності, тобто перелік та структура джерел фінансування закупівельних операцій: власний закупівельний капітал, банківські кредити чи товарні кредити постачальників

7. Регламент закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі закупівельної діяльності. Розробка регламенту закупівельного процесу є вкрай необхідною з врахуванням масштабів збитків, які може завдати торговельному підприємству неефективна діяльність закупівельників або їх шахрайство.

Основна проблема, яка постає перед підприємствами в процесі здійснення закупівельної діяльності - це пошук оптимальних способів і джерел купівлі та доставки продукції. Вирішення цієї проблеми забезпечується за допомогою двох типів завдань [4, с.112-114].:

а) завдання інформаційного характеру - визначення власних потреб в ресурсах, пошук наявних ресурсів в межах власного підприємства, дослідження ринків сировини, матеріалів і напівфабрикатів з метою виявлення найкращих джерел задоволення власних виробничих потреб;

б) завдання, які спрямовані на прийняття рішень і оцінку їх результативності - підготовка і підписання договорів про постачання продукції, а також управління процесом постачання.

Таким чином, до основних функцій закупівельної діяльності відносять: пошук продуктів і послуг, які краще придбати, а також пошук, оцінка і виявлення кращих постачальників, цін, способів доставки придбаних продуктів і послуг, і звичайно ж реалізацію закупівлі та контроль за її здійсненням [4, с.115].

За своєю економічною природою закупівлі є оптовим або дрібнооптовим товарообігом, здійснюваним торговельними підприємствами з метою подальшого перепродажу придбаних товарів.

Що стосується процесу міжнародних закупівель, то він є досить складним. Основна його функція полягає в підтримці відносин з продавцем за кордоном для того, щоб обидві сторони могли спільно розробляти продукт для кінцевого споживача. Цей взаємозв'язок є ключовим фактором для забезпечення успішних поставок продукції з закордону і спонукає експортера

інвестувати в продукцію або послуги імпортера відповідно до узгодженої специфікації та стандартом.

Міжнародні закупівлі та їх методологія широко охоплює такі види діяльності [30, с.7-8]:

а) ідентифікація постачальників за допомогою маркетингових досліджень, внутрішньої дискусії та інших джерел, включаючи законодавство, специфікацію продукту чи послуги та стандарти разом з обсягом і необхідною якістю;

б) виявлення найбільш слушних постачальників, шляхом використання всіх доступних засобів, включаючи торгові каталоги, виставки і кіберпростір (наприклад, Інтернет);

с) розробка плану переговорів з кращими постачальниками, який охоплює специфікацію продукту, відповідність міжнародним та національним стандартам, ціни, доступність, умови продажу - Інкотермс 2010 - міжнародні платіжні угоди (акредитив, відкритий рахунок, документарне інкасо), найменування перевізника, страхові та експортно-імпортні документи, а також терміни поставки;

д) активізація контракту в рамках мережі поставок покупців щодо дати, місця поставки, кількості, порядку фінансування з банком-емітентом покупця і обробка імпортно-митної документації у відповідності з договором купівлі-продажу, Incoterms 2010, UCP 600 і документарними інкасо;

е) відстеження вантажу протягом усього транзиту в режимі on-line;

ф) прийняття товару і проведення будь-якої оцінки товару - затримок транзиту, відшкодування збутків, порядок оплати, включаючи валюту, митне оформлення ввезення і т. д.

Слід ваховувати, що існують певні ризики здійснення міжнародних закупівель:

1. Ризик безпеки: багато країн, що розвиваються, та які визначають низьку вартість постачання в контексті міжнародних закупівель, підлягають

політичній невизначеності або навіть внутрішньополітичним сутичкам, що може призвести до збою у роботі підприємств.

2. Ризик витрат: в процесі здійснення компаніями міжнародних закупівель, можуть виникнути приховані витрати, пов'язані з різними культурами та різними часовими поясами. Крім того, моніторинг міжнародних виробників - тривалість пошуку та отримання інформації про постачальника - також несе за собою значні витрати.

3. Ризик якості. Міжнародні закупівлі можуть привести до проблеми якості, яка може завдати шкоди бренду і призвести до величезних фінансових стягнень.

4. Ризик інтелектуальної власності: власні знання в області дизайну, техніки, матеріалів та інших елементів можуть бути розповсюджені. Отже, підприємства мають бути готові до ризику втрати інтелектуальної власності.

При плануванні та проведенні закупівель товарів необхідно [31]:

1. Враховувати купівельний попит на товари, що купуються.
2. Враховувати пропозицію виробників і продавців на ці товари.
3. Орієнтуватися на ціну товару, що відповідає діючій ринковій кон'юктурі.
4. Впливати на виробників і оптових продавців товару у напрямі кращого обліку ними купівельного попиту.
5. Враховувати інтереси торговельного підприємства щодо організації прибуткової торгівлі.
6. Враховувати необхідність формування торгового асортименту товарів.
7. Діяти відповідно до розробленої стратегії комерції.

Розглянемо основні етапи в типовій ситуації здійснення нової закупівлі. Виділяють шість етапів організації здійснення закупівель [14]:

1. Усвідомлення потреби полягає в тому, що хтось із працівників компанії виявляє якусь проблему або потребу, яку можна задовольнити за допомогою придбання товару або послуги: придбання нового обладнання і

матеріалів для випуску нового товару; запасні частини для ліквідації поломки якого-небудь механізму. Усвідомлення потреби відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

2. Загальний опис потреби передбачає визначення покупцем основних характеристик і необхідної кількості товару. Для визначення характеристик складних виробів покупець може залучати інженерів, консультантів або персонал, що безпосередньо користується або експлуатує ці вироби. На цьому етапі досвідчений маркетолог допомагає покупцеві сформулювати потреби, а також надає йому інформацію про характеристики свого товару.

3. Оцінка характеристик товару полягає в розробці переліку технічних характеристик (специфікації) товару за допомогою функціонально-вартісного аналізу. Фахівці обирають оптимальне поєднання якостей товару і складають специфікації. Продавці також можуть використовувати вартісний аналіз як інструмент для залучення нових клієнтів. Якщо продавець покаже покупцеві кращий спосіб виробництва якого-небудь товару, то він перетворить ситуацію звичайної повторної закупівлі в ситуацію нової закупівлі і, таким чином, отримає нового клієнта.

4. Пошук та вибір постачальників здійснюється шляхом вивчення кваліфікованих постачальників з метою обрання найкращих. Сьогодні все більше компаній використовують Internet для пошуку постачальників. Це якоюсь мірою зрівняло можливості одержання гарного замовлення великих і малих підприємств, які розміщують інформацію про свою продукцію за символічну плату на відповідних спеціалізованих сайтах.

Чим новіший товар, що купується, чим вища його складність і ціна, тим більше часу потрібно на добір постачальників. Завдання постачальника полягає в тому, щоб потрапити в основні довідники і завоювати бездоганну репутацію на ринку.

Пошук постачальників може відбуватись за допомогою наступних методів [32, с.114]:

- a) оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих на велику грошову суму або налагодження довгострокових зв'язків між постачальником чи споживачем;
- b) вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації і т.п.;
- c) відвідування виставок і ярмарків;
- d) листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

Після складання переліку потенційних постачальників з метою вибору прийнятних продавців відбувається їх аналіз за обраними критеріями, наприклад, такими як своєчасність та якість постачання; надійність постачання; віддаленість постачальника від споживача; терміни виконання замовлень; періодичність постачань; умови оплати; мінімальний розмір партії товару; можливість отримання знижки; частка постачальника у покритті витрат; повнота асортименту; умови розподілу ризиків; наявність сервісного обслуговування; рекламна підтримка; репутація постачальника; фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін. Вибір критеріїв за якими відбувається аналіз залежить від специфіки підприємства, сфери діяльності, яку воно представляє [32, с.115].

Безпосередньо вибір постачальника здійснюється членами закупівельного комітету, які вивчають пропозиції, що надійшли від постачальників, і обирають одного або кількох з них. Члени закупівельного комітету оцінюють постачальників за цими та іншими якостями і обирають кращих.

Вибираючи постачальників, закупівельні комітети приймають рішення про їх кількість. Робота з одним та кількома постачальниками має свої недоліки та переваги. Можна працювати з кількома постачальниками, щоб домогтися постачання товарів необхідної якості і знижок, щорічно домовлятися про умови продовження контрактів і змінювати обсяги замовлень у різних постачальників. А можна скоротити кількість постачальників до одного (так, використання сировини, одержуваної з одного джерела, не тільки

забезпечує безперервність виробництва, а й дозволяє пристосувати виробничі потужності до одного конкретного типу сировини), при цьому існує ризик потрапити у залежність від нього, що може призвести до зниження ефективності роботи постачальника в умовах відсутності конкуренції [16, с.192].

Внаслідок аналізу потенційних продавців формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються [30, с.115].

5. Оформлення замовлення. Замовлення містить у собі технічні характеристики товару, необхідну його кількість, передбачувані терміни постачання, умови повернення і гарантії. Якщо покупець хоче одержати від постачальника також технічне обслуговування, ремонт і допомогу в експлуатації устаткування, то замість системи періодичних замовлень використовує генеральний контракт. Генеральний контракт передбачає довгострокове співробітництво між постачальником і покупцем, у ході якого постачальник зобов'язується в міру необхідності здійснювати повторні постачання товару за визначеними цінами протягом усього терміну дії контракту.

6. Оцінка ефективності роботи постачальника. На цьому етапі споживач може зв'язатися з персоналом, що використовує товар, і довідатися, наскільки його задовольняє якість придбаного продукту, післяпродажний сервіс, терміни постачання тощо. Ґрунтуючись на оцінці ефективності роботи постачальника, покупець може продовжити, змінити або призупинити угоду з ним. Завдання продавця – контролювати відповідність своєї роботи вимогам покупця.

Покупці, які здійснюють нові закупівлі, зазвичай проходять усі шість етапів. Покупці, які здійснюють звичайну або змінену повторну закупівлю, можуть пропускати деякі етапи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Основні етапи різних видів ситуацій здійснення закупок

№	Назва етапу	Ситуація здійснення закупки		
		Нова закупка	Змінена повторна закупка	Звичайна повторна закупка
1	Усвідомлення потреби	є	Можливий	Немає
2	Загальний опис потреби	є	Можливий	Немає
3	Оцінка характеристик товару	є	є	є
4	Пошук та вибір постачальника	є	Можливий	Немає
5	Оформлення замовлення	є	Можливий	Немає
6	Оцінка ефективності роботи постачальника	є	є	є

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналізуючи таблицю 1.5. слід зазначити, що при звичайній повторній закупці покупці пропускають більшу частину етапів, що стосується зміненої повторної закупки, то в цьому випадку проходження деяких етапів залежить від ситуації та підприємства, наприклад, якщо підприємство не має на меті зміну постачальника, то етап пошуку постачальника воно пропускає.

Висновки до розділу 1

Здійснення теоретичного дослідження надало можливість зробити висновок, що закупівельна діяльність – це сукупність дій, спрямованих на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів. Вона є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства.

Виокремлюють закупівельну діяльність, що відбувається в межах внутрішнього ринку, а також міжнародні закупівлі. Існує перелік причин здійснення закупівель з закордону, серед яких найбільш значними вважаємо наступні: доступ до більш сучасних технологій, більш висока якість, та

недостатній внутрішній потенціал. На здійснення міжнародних закупівель також впливає ряд чинників: фінансове середовище, екологічний стан, зміни в політиці країн, технологічний прогрес та ін. Коли підприємство приймає рішення про міжнародні закупівлі, працівникам слід враховувати вищенаведені фактори.

При здійсненні закупівельної діяльності приділяють значну увагу її організації, яка складається з наступних стадій: здійснення пошуку проблеми, яку можна вирішити за допомогою купівлі якогось товару чи послуги; визначення основних характеристик та необхідної кількості товару; пошук, оцінка та вибір постачальників; оформлення замовлення і, останній етап, оцінка роботи постачальника. В ході останньої стадії приймається рішення щодо продовження ділових відносин з постачальником.

Дуже пов'язаним з закупівлями є поняття «асортимент продукції» який представляє собою набір всіх продуктів, що пропонуються клієнтам компанією або будь-яким її підрозділом. Асортимент продукції характеризується: широтою, насиченістю, глибиною та зіставленням. При формуванні асортименту враховуються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть на нього вплинути.

Для створення оптимального асортиментного портфелю використовуються методи портфельного, економічного аналізу та метод виявлення споживчих потреб. Для досягнення найкращого результату слід використовувати ці методи в комплексі, оскільки жоден з методів не надає повного уявлення про стан асортименту підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот» - одна з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі країни й активно впливає на розвиток громадянського суспільства.

Група компаній «Фокстрот» розвиває бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара» (ритейл побутової та електронної техніки) і «Секунда» (часовий ритейл), а також «DEPO't Center» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю в ГКФ). У 2008 році був реформований менеджмент ГК «Фокстрот» з метою підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти Групи та надання їм якісних сервісних послуг [34].

У 2006 році ГК «Фокстрот» увійшла в українську мережу ГД ООН. Умови членства компанії у всесвітній організації - сталий розвиток з урахуванням 10 принципів дотримання прав людини, антикорупційної діяльності, розуміння екологічної відповідальності, а також щорічний нефінансовий звіт про результати своєї діяльності [35].

Однією з компаній власником якої є ТОВ «Група компаній «Фокстрот» є ТОВ «САВ-Дистрибьюшн», яке представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Перший магазин торгової мережі був відкритий в 1994 р, і за станом на липень 2011 року в Україні налічується 160 супермаркетів "Фокстрот. Техніка для дому". Магазины представлені в 99 обласних і

районних центрах України, при цьому їх загальна торгова площа складає більше 150 000 кв.м.С 2010 року торгова мережа "Фокстрот. Техніка для дому" є членом-учасником "Euronics" - найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, представленої в 30 країнах Європи [36].

Зміст своєї діяльності компанія передбачає в тому, щоб приносити людям [34]:

- нову якість життя, тому що підприємство пропонує покупцям не просто широкий вибір техніки, а й широкий вибір рішення побутових проблем. Компанія несе комфорт в будинок, а це створює затишок не тільки в квартирах, але і в душах наших співвітчизників;

- новий тип відносин «продавець» - «покупець» в магазинах нового формату, де відносини базуються на взаємній повазі, позитивізмі та результативності процесу;

- нову якість партнерських взаємин, коли партнери відповідальні за обов'язки і результат;

- новий погляд на корпоративні відносини, де кожен співробітник - частина корпоративної команди, а холдинг зміцнюється за рахунок посилення командного духу компаній;

- нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» систематичні, узгоджені з соціальною державною політикою і підтримують діяльність державних інститутів у вирішенні нагальних соціальних проблем.

До основних цінностей ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» належать [34]:

- лідерство. Робота компанії передбачає постійний пошук і втілення кращих ідей, які результативні як для засновників, так і для співробітників компаній і суспільства в цілому.

- відповідальність. Підприємство готове виконувати взяті на себе зобов'язання і нести відповідальність за свої рішення і дії перед тими, хто користується їх послугами.

– розвиток. Компанія готова до сталого розвитку через підвищення професіоналізму кожного співробітника, загальної якості роботи підрозділів і рівня їх складності.

– відданість. Підприємство цінує цілісність колективу як основу спільних зусиль для досягнення цілей компанії.

У 2016 р. ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» увійшла до ТОП-5 прозорих компаній України за оцінкою експертів Центру Розвитку КСВ. Експерти Центру КСВ оцінювали офіційні сайти компаній за чотирма критеріями: звітність, зміст, навігація і доступність з точки зору різних аспектів (мова, наявність контактної інформації, адаптованість для людей з обмеженими можливостями). До ТОП-5 компаній-лідерів Індексу увійшли – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Оболонь», ТОВ «ДТЕК Трейдинг», ТОВ «Метінвест-група ЛТД.», ТОВ «Група компаній «Фокстрот». [36].

Серед напрямків КСО-стратегії ГКФ: розширення частки «білого ринку» побутової техніки в Україні, відстоювання прав споживачів на якісний товар та обслуговування, вироблення позиції роботодавців щодо професійних стандартів продавців та професіоналізація профільної освіти, профілактика дитячого травматизму у невиробничій сфері (соціальний проект «Школа безпеки»), пропаганда екологічного ведення побуту та підвищення екокультури (соціальні проекти «Зелений офіс» та «ЕКОклас»). Серед стейкхолдерів ГКФ – державні органи влади (профільні організації та інститути Міністерства освіти та науки України, Державна служба з надзвичайних ситуацій України, Національна поліція України), громадські організації та профільні асоціації (Європейська Бізнес Асоціація, Всеукраїнський рух «Молодь за права споживачів», Всеукраїнська федерація споживачів «Пульс») [35].

Організаційна структура ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є децентралізованою та має лінійно - функціональний характер (рис. 2.1)

На ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

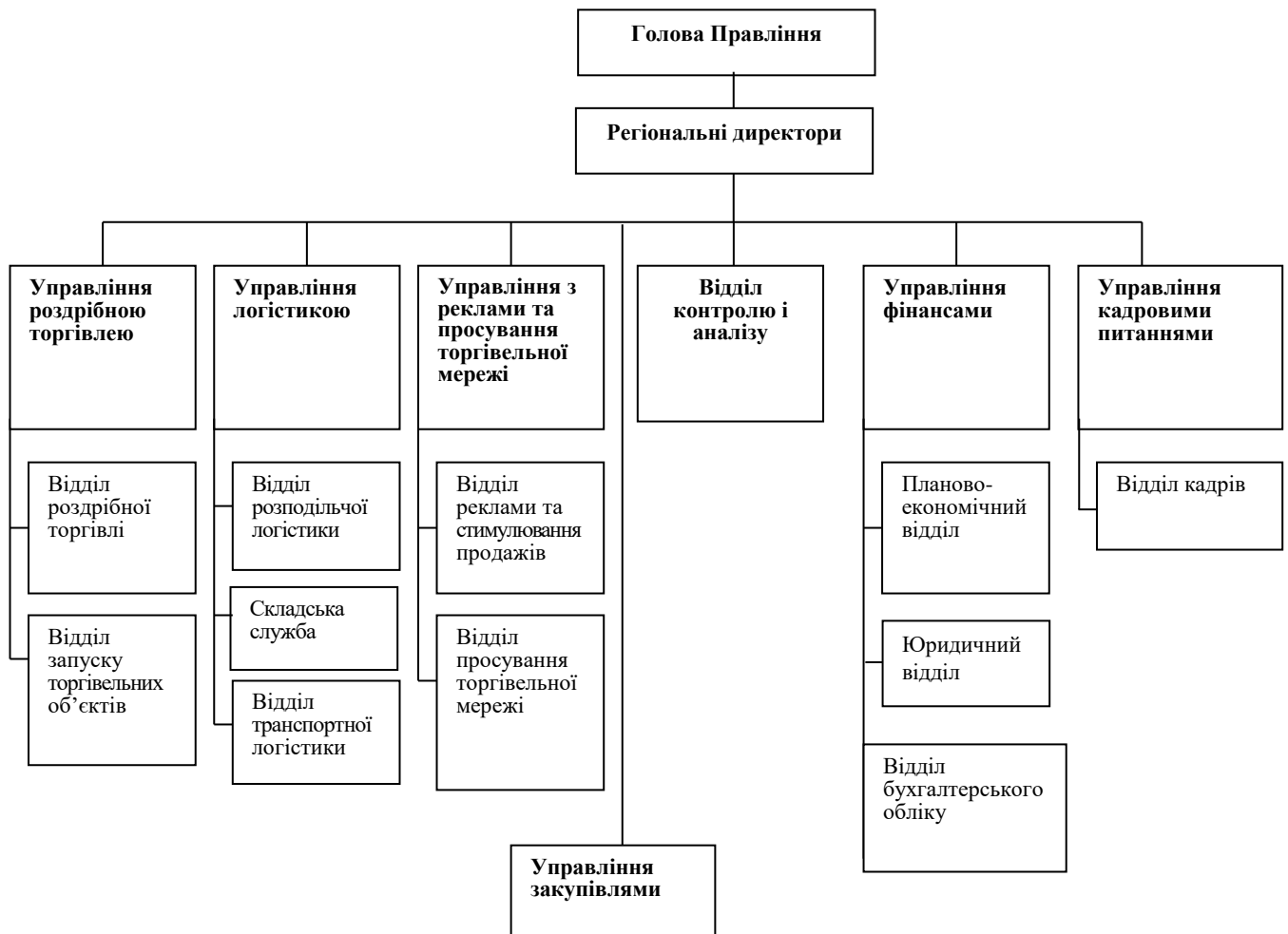


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

На ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу

Основними функціями служби маркетингу на підприємстві ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є: збір інформації, проведення досліджень ринку,

прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

Щорічно ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» проводить Дні Народження магазинів «Фокстрот», під час яких є можливість придбати техніку з великими знижками.

Маркетингову активність ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» можна оцінити за допомогою елементів, що наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
1. Здійснення сегментації ринку	3
2. Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	3
3. Проведення оцінки конкурентів	3
4. Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	2
5. Рівень контролю якості продукції	3
6. Використання торгової марки	3
7. Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
8. Застосування системи знижок	2
9. Використання прогресивних методів продажу	3
10. Рівень сервісу	3
11. Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	29

Примітки до таблиці:

1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;

2 – часте, але нерегулярне використання;

3 – систематичне використання елементу.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок співробітників відділу маркетингу ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»

З табл. 2.1. можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової активності достатньо часто використовуються. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна ввести постійну систему знижок, яка буде залучати споживачів до магазинів «Фокстрот».

Для розуміння фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати його фінансову звітність.

Фінансова звітність ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» готується згідно методичних рекомендацій Міністерства фінансів України. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться згідно з вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку (ПСБО).

Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2015-2017 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства
ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»**

№	Показники	Роки			Відхилення 17/16, %
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	
1	Виручка від реалізації продукції, млн. грн	7256,8	7279,18	7595,3	4,3%
2	Собівартість продукції, млн.грн.	6211,98	6299,3	6702,63	6,4%
3	Валовий прибуток, млн.грн.	1044,82	979,88	892,67	-8,9%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн.грн.	947	883	783,7	-11,2%
5	Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн.	97,82	96,88	92,97	-4,0%
6	Чистий фінансовий результат, млн.грн.	82,9	82,1	78,79	-4,0%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «САВ-Дістрибьюшн».

Спостерігається позитивна тенденція значення такого показника як виручка від реалізації. В 2016 році порівняно з 2015 вона зросла на 22 млн. грн., а в 2017 році зросла ще на 316 тис. грн. ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» є прибутковим, проте починаючи з 2015-го року темп росту чистого доходу є негативним.

Проаналізуємо фінансові результати від операційної діяльності. В 2016 р. порівняно з 2015 р. відбулось зменшення даного показника на 486 тис. грн. в 2017 р. порівняно з 2016 р. він зменшився ще на 8,4%.

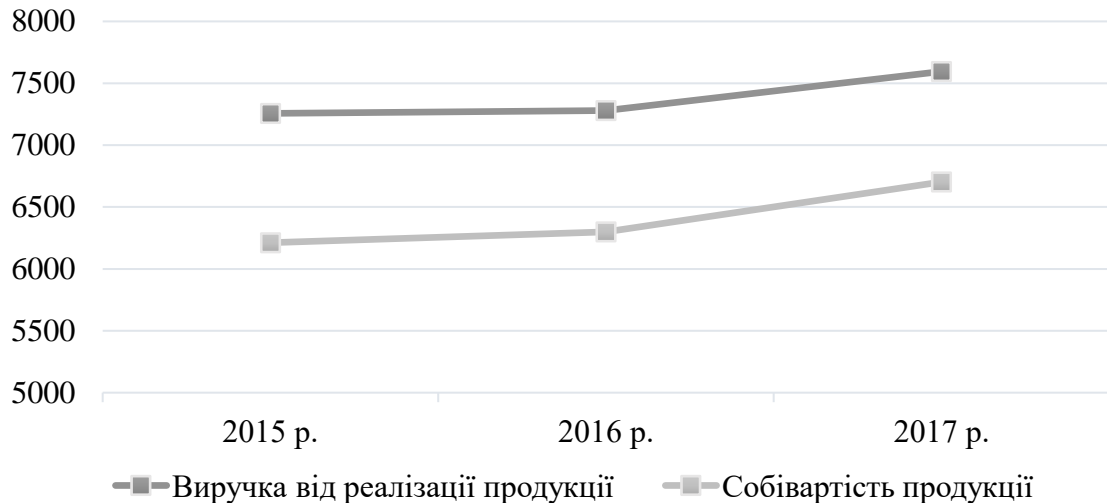


Рис. 2.2. Динаміка основних показників економічної діяльності
ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2017-2019 рр.

Джерело: складено на основі табл. 2.1.

Простежується негативна тенденція зміни чистого фінансового результату в період з 2015-2017 рр., це пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості.

Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів.

Для більш детального розгляду такого показника як виручка від реалізації розглянемо його в розрізі товарних категорій представлених ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» у своїх роздрібних магазинах (табл.2.3), а також структуру доходів, які формують виручку компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.3.

**Виручка від реалізації ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за основними
товарними категоріями в 2015-2017 рр. (тис.грн)**

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис.грн.			Відхилення 2017/2016
	2015	2016	2017	
Смартфони і телефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	5,50%
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	1338947,61	18,53%
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	1036453,36	17,65%
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	820674,54	-0,04%
Техніка для дому	731038,49	726117,85	616521,07	-15,09%
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	307716,38	-21,23%
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	242669,62	11,76%
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	-6,96%
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	11,93%
Інструменти	95541,66	93693,60	65388,05	-30,21%
Всього	7238004,89	7252392,62	7564675,75	4,31%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Аналізуючи таблицю слід зазначити, що категорія асортименту смартфони і планшети складає найбільшу частку в формуванні доходів компанії (27-28%) і з кожним роком виручка за цією категорією збільшується. Найбільший темп зростання простежується у таких категоріях як смарт-гаджети та ноутбуки, планшети, ПК.

Таблиця 2.4.

Структура доходів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2015-2017 рр. (тис.грн)

Статті доходу	2015	2016	2017	2016/2017
Виручка від реалізації	7238004,89	7252392,62	7564675,75	4,31%
Виручка від надання послуг	2902,72	3130,0474	3281,1696	4,83%
Виручка від суборенди	15892,392	23657,335	27343,08	15,58%
Всього	7256800,00	7279180,00	7595300,00	4,34%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Окрім продажу товарів у роздріб (що складає приблизно 99% доходів компанії) ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» надає наступні платні послуги: налаштування ПК, ноутбуків, планшетів, фотоапаратів, смартфонів,

SmartTV, онлайн підтримка ПК та мобільних пристроїв, поклейка захисної плівки, адаптація стандарту SIM, послуги майстра для ремонту та налаштування техніки та інше. Ціни варіюються 349 до 3000 грн в залежності від пристрою та складності роботи.

Також підприємство пропонує в оренду торгіві площі від 1 кв.м. в магазинах «Фокстрот» у всіх регіонах України для ведення бізнесу і це також є однією із статей доходів та займає невелику частку від загальних витрат, проте за цією категорією спостерігається найбільший приріст в 2017 році.

В умовах ринкової економіки від прибуткової роботи залежить життєздатність підприємства, його можливості забезпечувати інтереси інвесторів, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Прибутковість підприємства передбачає отримання прибутку та забезпечення певного його рівня відносно вкладеного капіталу, отриманих доходів чи здійснених витрат.

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності (табл. 2.5). Їх розраховують як виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за певний період (рік, квартал), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників [37].

Таблиця 2.5.

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» в 2015-2017 рр.

Показник	Формула	2015	2016	2017
Рентабельність витрат	$\frac{\text{чистий дохід до оподаткування}}{\text{собівартість проданих товарів}}$	0,016	0,015	0,014
Рентабельність обігу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$	0,011	0,011	0,010
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сума активів}}$	0,143	0,134	0,123
Рентабельність капіталу, %	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100\%$	14,400	14,261	13,686

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

За усередненими статистичними даними рентабельність власного капіталу має складати приблизно 10-12%. Для інфляційних економік, таких як українська, показник має бути вище, що і можемо побачити в табл. 2.5.

Всі показники рентабельності відповідають нормативним, проте простежується незначне зменшення кожного з них. Це може бути пов'язано зі зменшенням прибутку, а також збільшенням собівартості продукції та витрат на закупівлю товарів.

2.2. Сутність та оцінка здійснення закупівельної діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Досліджуване підприємство працює на ринку роздрібної торгівлі. Таким чином, для того, щоб отримати більш чітку картину діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» слід проаналізувати цей ринок в Україні (рис. 2.3) та у світі загалом.

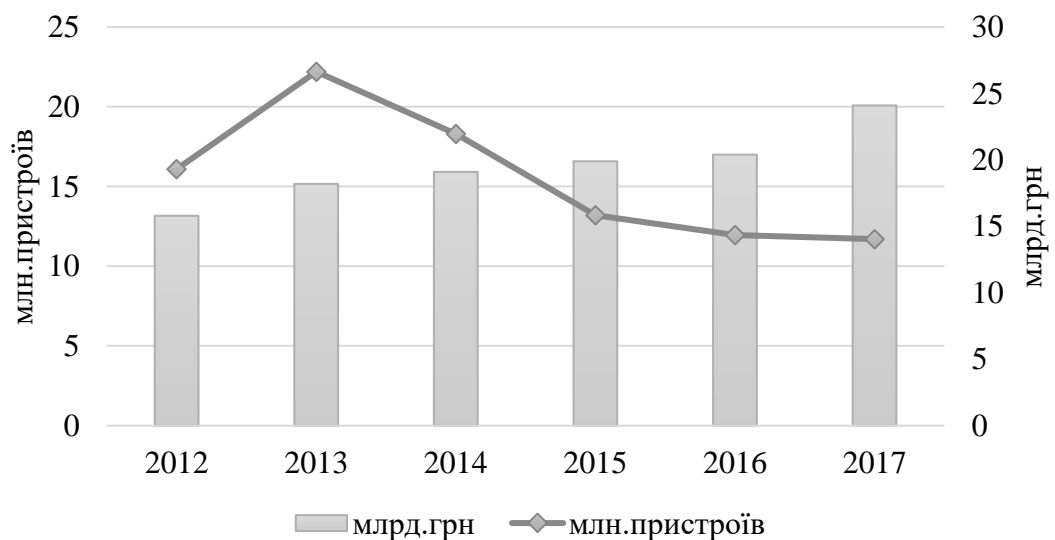


Рис. 2.3. Динаміка обсягу ринку побутової техніки та електроніки (2012-2017 рр.)

Джерело: складено на основі [38]

З 2013 року простежується незупинне зменшення кількості продажів пристроїв, проте в 2016-2017 роках цей показник мав незначну різницю. Не зважаючи на зменшення продажів, обсяг ринку побутової техніки та

електроніки з кожним роком зростає і в 2017 порівняно з 2016 р. збільшився на 19%. Таке зростання пов'язують із необхідністю заміни вже застарілої техніки. Це ж стосується і комп'ютерної техніки: за останні два роки сформувався відкладений попит на ноутбуки і комп'ютери.

Що стосується світового ринку рітейлу, то у 2017 році світовий оборот галузі склав 24,6 трильйона доларів [39].

Варто зауважити, що ринок перебуває в розвитку і постійно змінюється. Оптимізується розмір торговельної площі, канали комунікацій та взаємодії зі споживачами. Спостерігається зміна торговельного формату роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою на зменшення середньої площі торговельного приміщення, відкриття власних інтернет-магазинів, розвиток мультиканальності комунікацій та продажів, розширення асортименту послуг, розвиток мережі пунктів видачі [40, с. 223].

Не зважаючи на перспективні зміни, на ринку існують деякі проблеми. В першу чергу, це нелегальний ввіз техніки в країни. Згідно з даними Асоціації підприємств інформаційних технологій України в 2016 році значно зросла частка нелегальної техніки на українському ринку електронних пристроїв (рис.2.4). За приблизними підрахунками нелегальний товар займає від 15 до 40% залежно від сегмента.

Попит на подібну техніку такий високий через її низьку ціну. При ввезенні нелегальної техніки не сплачуються податки і націнка на товар набагато нижче. Причому, чим вище вартість пристрою, тим більше розбіжність в ціні в порівнянні з офіційними постачальниками. Різниця в ціні становить приблизно 15-20%, що досить істотно для рядового споживача.

Дрібним продавцям на ринку електронних пристроїв стає просто нерентабельно ввозити деякі види техніки. За підрахунками щорічні втрати від контрабанди оцінюються приблизно в 3,6 млрд грн. Тільки нелегальні поставки iPhone відводять з бюджету близько 0,8 млрд грн [41].

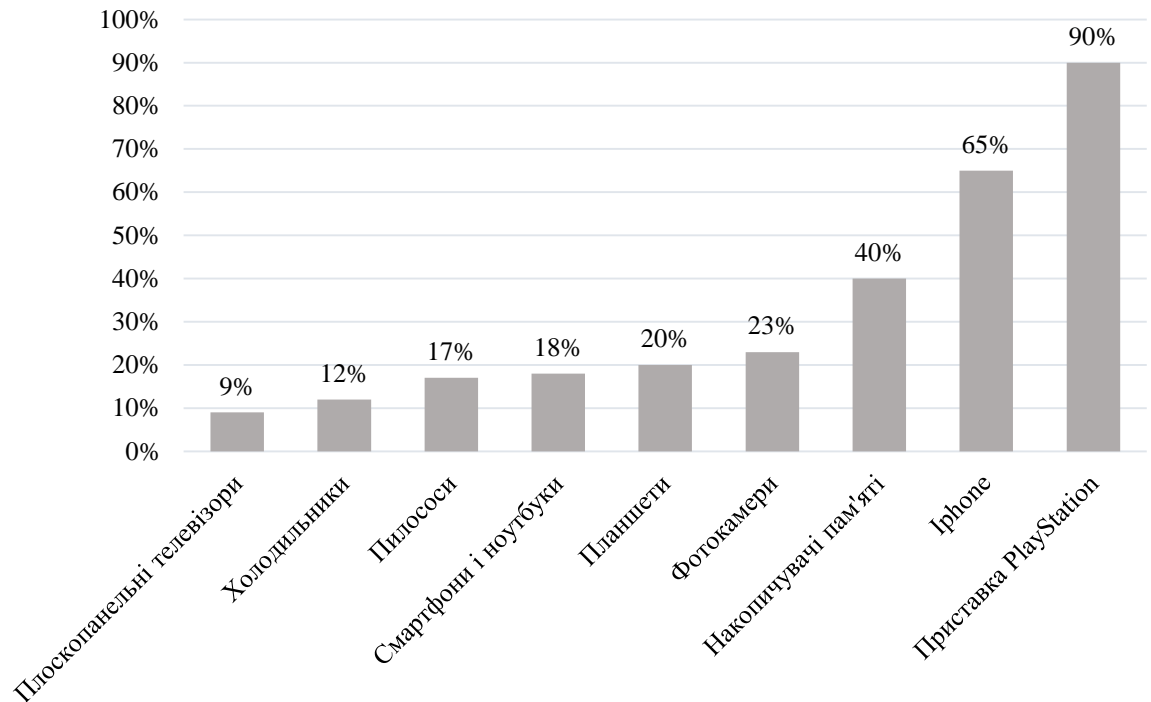


Рис. 2.4. Відсоток «тіньового» товару на українському ринку у 2016 р.

Джерело: [41]

Дуже помітною тенденцією на ринку ритейлу є перехід на омніканальну модель, яка являє собою інтегрований підхід до покупця, тобто клієнт самостійно вибирає найбільш оптимальний для себе канал здійснення покупки. Ціна на товари залишається незмінною, незалежно від того, який канал торгівлі обере покупець. Єдиним також залишається і асортимент товарів. Така модель використовується з метою стирання межі між здійсненням покупок офлайн та онлайн.

Перехід на таку модель зумовлений збільшенням e-commerce в Україні та на світовому ринку. За 2017 рік ринок e-commerce в Україні виріс на 30% і зараз становить 50 млрд грн. Близько 20% українців здійснюють покупки через інтернет. Згідно з результатами дослідження GfK, 60% жителів країни користуються інтернетом і тільки 34% з них здійснюють покупки в інтернеті. Також, згідно з даними GfK, найчастіше через інтернет українці купують техніку і електроніку (52%) [42].

Уже сьогодні онлайн генерує ритейлерам техніки і електроніки від 5 до 35% продажів, при цьому середній чек вище, ніж в офлайн [42]. Присутність

інтернету в ланцюжку покупки сьогодні становить 80%: перед тим як прийти в магазин, в 8 з 10 випадках споживачі шукають інформацію про товар, порівнюють характеристики і ціни в інтернеті, а інтернет-магазини, в свою чергу, все частіше починають розвиток за моделлю маркетплейс [44].

Виділяють кілька важливих тенденцій у розвитку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою: зміна торговельних форматів з розширенням представництва в мережі Інтернет чи навпаки, споживче кредитування генерує значні обсяги реалізації, роздрібна торгівля ігнорує широкі можливості збільшення прибутковості за рахунок додаткових послуг [40, с.224].

Конкуренція має досить велике значення для підприємства, тому що саме вона є рушійною силою, яка змушує підприємство впроваджувати інноваційні технології, покращувати якість продукції іноді, зменшувати ціну на свої товари з метою подолання конкурентів.

На вітчизняному ринку ТОВ «Сав-Дістрибьюш» має значну кількість конкурентів: ТОВ «Комфі-Трейд» (ТМ Comfy), ТОВ «Алло» (ТМ Алло), ТОВ «Дієса» (ТМ Ельдорадо), ТОВ «Цитрус (ТМ Citrus) та інші. Для оцінки діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюш» в розрізі компаній - конкурентів було складено табл. 2.5.

Оцінюючи загальну ситуацію на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки слід зауважити, що ТОВ «Сав-Дістрибьюш» займає досить стійку позицію серед конкурентів, але і має слабкі місця. Компанія пропонує свою продукцію українцям вже 24 роки, проте ТОВ «Комфі Трейд», яка знаходиться на ринку майже в 2 рази менше часу, швидко почала захоплювати лідерські позиції завдяки їх інноваційному підходу та досконалій маркетинговій діяльності, що можна сказати і про ТОВ «Цитрус».

Таблиця 2.5.

Порівняння ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки

	ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» (ТМ «Фокстрот»)	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Алло»	ТОВ «Дієса» (ТМ «Ельдорадо»)	ТОВ «Цитрус»
Кількість роздрібних магазинів (станом на 2017 р)	160	89	415	131	49
Вартість бренду, млн. долл (2017 р)	28	21,1	24	18,3	33,7
Чистий прибуток (2017 р.), млн.грн	65	43	8	19	21,2
Кількість років на ринку	24	13	20	19	18
Наявність інтернет-магазину	+	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	+(бета-версія)	+	-	+(бета-версія)
Відвідуваність інтернет-магазинів (станом на 2016 р)	3,8%	4,4%	5,4%	2,9%	5,6%
Частка інтернет-продажів в загальному обігу (2016 р)	8%	10%	17%	5%	13%
Кількість міст в яких представлено магазини компанії	99	57	139	60	12

Джерело: складено автором на основі [44-50]

Багато ритейлерів починають з'єднувати бази офлайна і онлайн разом, тобто використовувати не просто дані про клієнта, а бачити, коли він заходив, які сторінки дивився, які товари, скільки часу провів. На підставі цієї інформації компанії готують споживачам цікаві пропозиції.

У кожної з представлених компаній є свій інтернет-магазин, проте найбільше віддачу від нього отримує ТОВ «Алло» – 17% загальних продажів компанії складають саме продажі через мережу Інтернет. Також ця компанія має найбільшу мережу магазинів більш ніж у 100 містах України. Компанія стає успішною завдяки її переходу на від нішевого інтернет-магазину до

маркетплейсу. Таким чином, окрім електроніки та побутової техніки на сайті компанії буде представлено одяг, іграшки, парфумерія та інше.

Продукція представлена у магазинах «Фокстрот» користується попитом багато в чому завдяки тому, що має велику кількість магазинів у значній кількості міст, а також завдяки тому, що заслужила довіру покупців, працюючи на ринку 24 роки та надаючи якісну продукцію та гідне обслуговування клієнтів. Одним із слабких місць є недосконала маркетингова діяльність, проте це не заважає підприємству отримувати найбільший прибуток серед її конкурентів.

Що стосується конкурентів в секторі інтернет-магазинів техніки, то найбільшим конкурентом тут є «Розетка». Це пов'язано з тим, що серед представлених магазинів в рейтингу (див. рис. 2.3) на ринку онлайн-рітейлу саме «Розетка» знаходиться найдовше, а також має представляє найбільший асортимент продукції, що відрізняє її від «Фокстроту» та «Comfy».

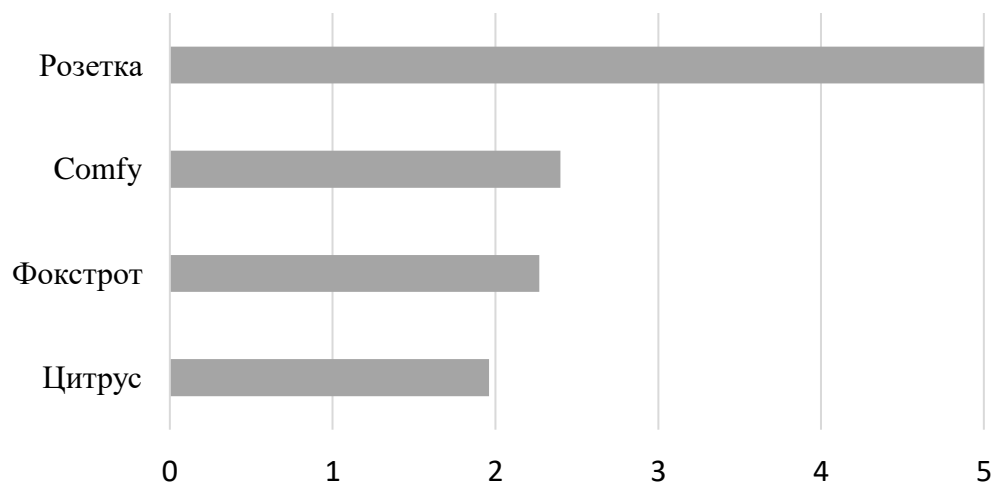


Рис. 2.4. Найкращий інтернет-магазин техніки в Україні 2016 р. за оцінкою споживачів

Джерело: складено автором на основі [51].

Примітка: Оцінка в балах. Максимальний бал = 5

Серед проблем, які вплинули на такий вибір споживачів були виявлені наступні: відсутність на сайті інформації по організаційно-правову форму суб'єкта господарювання; відсутність юридичної адреси; недостовірна,

неповна інформація про товар, що вводить споживача в оману; складнощі у навігації сайтів; відсутність україномовної версії.

Таким чином, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки слід [42]:

1. Бути технологічними. Йдеться про поглиблену інтеграцію систем логістичного партнера і інтернет-майданчика. Інтеграція логістики і інтернет-майданчика дозволяє надавати покупцям можливість відстежувати посилку, не покидаючи сайт. В Україні поки така опція є далеко не у всіх, тому покупці змушені залишати сайт продавця і звертатися за трекингом своїх відправлень на сайт логістичної компанії. Також впровадження будь-яких ефективних інновацій є трендом на ринку рітейлу.

2. Бути мобільними. На даний момент 35% замовлень онлайн-каналу складають замовлення користувачів зі смартфонів. Так що потрібно створити свій власний мобільний додаток або оптимізувати сайт інтернет-магазину для мобільних пристроїв.

3. Приділяти більше уваги клієнтському сервісу. Згідно зі звітом про тенденції на ринку e-commerce в Центральній і Східній Європі повторні покупки забезпечують 70% продажів інтернет-магазину. Тому ритейлерам потрібно зосередитися не стільки на залучення нових покупців, скільки на удосконалення системи роботи з уже лояльними клієнтами для їх утримання.

4. Відмовитися від паперової тяганини. Оцифрування бізнес-процесів є одним із драйверів e-commerce в Україні в 2018 році. Закони України вже містять норми для проходження податкових перевірок в електронному вигляді.

Товарний асортимент компанії ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» складається з імпортованих товарів, представлених відомими багатьма брендами: Samsung, Bosch, Philips, Asus, Apple, Sony та інші. Також в асортименті компанії представлені власні торговельні марки такі як Bravis та Delfa (за даними ТОВ

«Сав-Дистрибьюшн» частка private label в асортименті мережі складає 10% від обороту компанії).

Проте, незважаючи на велику кількість представлених імпортованих товарів, підприємство співпрацює напряму лише з трьома міжнародними компаніями. Іншу імпортовану продукцію компанія купує у національних дистриб'юторів.

Значну роль компанія відводить процесу закупівель. Для оцінки закупівельної діяльності підприємства, слід розглянути процес її здійснення.

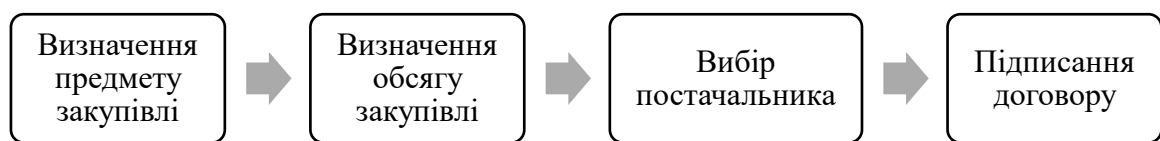


Рис.2.8. Процес здійснення закупівель на ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Джерело: складено автором

Першочерговим завданням є визначення предмету закупівлі. При цьому визначаються потреби в сировині та матеріалах, їх якісні та експлуатаційні характеристики, параметри специфікації. Вся ця інформація надходить до відділу постачання (закупівель) [52].

Наступним кроком є визначення обсягу закупівель. Обсяг закупівель визначається за погодженням з іншими відділами (фінансовим, бухгалтерією). Спільно з відділом маркетингу визначається необхідна кількість матеріальних ресурсів [52].

Вибір постачальника є досить важливою ланкою в процесі закупівельної діяльності. Вибір постачальника потребує глибокого аналізу ринку, що цікавить фірму продукції, існуючих і потенційних постачальників, і переваг найбільш перспективних і ефективних з них [52].

ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» має налагоджені зв'язки з великою кількістю постачальників товарів, що складають асортимент компанії. На міжнародній арені це представники наступних компаній: JSC «ACME Europe» - Литва, Acer Inc. – Тайвань, A4Tech Co. Ltd – Тайвань; на національному рівні – «Юг-

Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest» (рис 2.5).

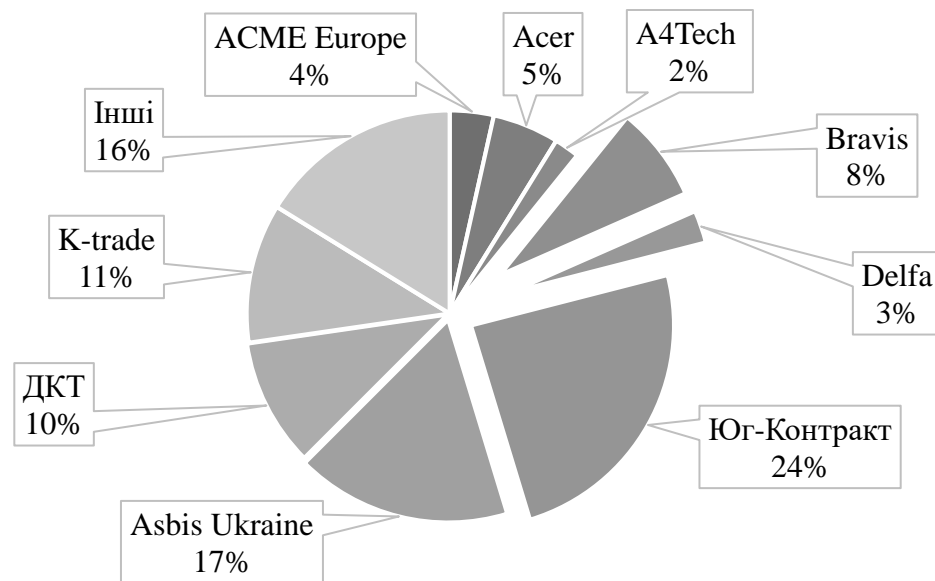


Рис. 2.5. Частки постачальників в загальному обсязі прямих закупівель компанії

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Найбільшим постачальником на вітчизняному ринку є ТОВ «Юг-Контракт», його частка в загальному обсязі поставок складає 24%, компанія забезпечує Фокстрот товарами більш ніж 70 різних брендів. Серед зарубіжних постачальників найбільша частка належить компанії «Bravis», яка постачає телевізори, велику побутову техніку, смартфони та інше (рис.2.6).

JSC «ACME Europe» - міжнародний дистриб'ютор різних торгових марок, відомих у всьому світі, а також один з найбільших виробників комп'ютерних комплектуючих та освітлювальної техніки в Центральній та Східній Європі. ACME Europe є авторизованим дистриб'ютором наступних брендів у Литві, Латвії та Естонії: Ninebot від Segway, Aula, BeoPlay, Deeper, Fitbit, Vimtag, Jabra, Tech21, Sandisk, Apacer, SBS, Ideal of Sweden, Koomus, Mio, MyScreen. , Moshi, Kanex, Verbatim, Port Design, AkRacing, Arozzi [53].

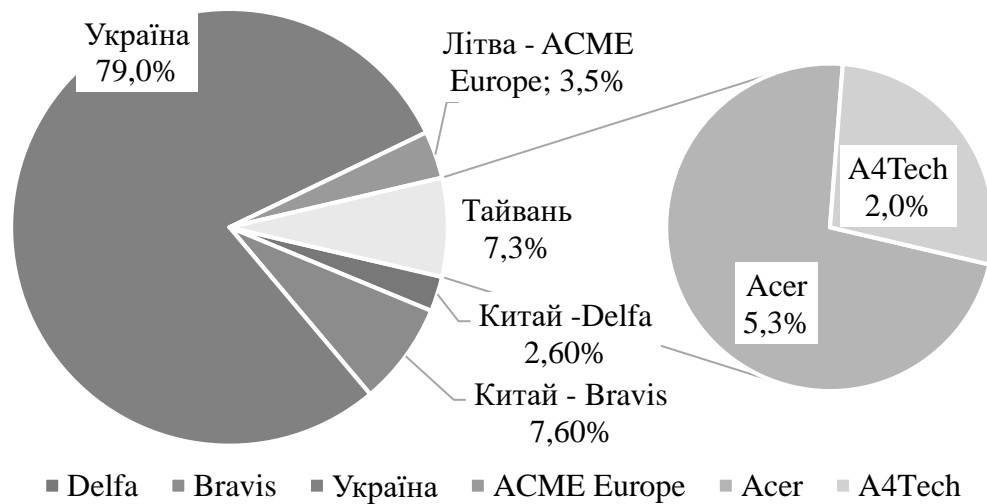


Рис. 2.6. Географічна структура закупівель ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за країнами в 2017 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

Крім того, протягом усієї своєї історії компанія «АСМЕ Europe» створила кілька тисяч продуктів, позначених торговельною маркою «АСМЕ». В даний час на ринку доступні близько 400 різних продуктів «АСМЕ», які підвищують якість життя та домогосподарства [53].

Acer Inc. – тайванська компанія з виробництва комп'ютерної техніки і електроніки. Acer розробляє і виробляє монітори, концентратори, комунікатори, дисководи, мережеві плати, клавіатури, оперативну пам'ять, ноутбуки, проектори.

A4Tech Co. Ltd – міжнародний лідер комп'ютерних периферійних пристроїв. Продукція, яку виробляє компанія включає в себе: базову лінійку: миші, клавіатури, комплекти, гарнітури, веб-камери, аксесуари; ігрову лінійку «Bloody»: миші, клавіатури, гарнітури, розроблені з урахуванням всіх вимог сучасної ігрової індустрії [54].

Також в асортименті компанії є товари власних торговельних марок – це товари ТМ «Bravis» та «Delfa». «Фокстрот» визнаний лідером по динаміці розвитку власних торгових марок серед українських ритейлерів в рамках національної премії серед виробників і ритейлерів «Private Label -2015». Так,

ТМ «Delfa» «Фокстроту» зайняла 1 місце в номінації «Динаміка розвитку власних торгових марок» і була відзначена за внесок в розвиток товарної категорії.

Торгова марка «Bravis» - провідний виробник в Україні, популярний на сучасному ринку техніки. Продукція компанії розробляється з урахуванням сучасних технологій і високих стандартів якості. Всі товари відрізняються стильним дизайном, набором ефективних функцій і доступною вартістю [44].

«Bravis» працює в сфері цифрової техніки і електроніки і робить ставки на перспективні і популярні серед споживачів категорії: смартфони, телевізори, аудіо-відео техніка, аксесуари, електронний транспорт. Всі товари Bravis сертифіковані відповідно до світових стандартів якості і безпеки. Вся продукція Bravis виробляється в Китаї [55].

«Delfa» - це чудовий асортимент дрібнопобутової, великої побутової та кліматичної техніки. Українські споживачі вже змогли оцінити високу якість продукції та привабливі ціни. Для виробництва товарів ТМ «Delfa» вибираються кращі заводи Китаю, Туреччини та В'єтнаму [56].

Саме завдяки відсутності витрат на маркетингове просування, утримання офісів і персоналу по всьому світу, вартість техніки «Delfa» набагато нижче аналогічних моделей відомих брендів. А великі обсяги закупівель гарантують вигідні комерційні умови співробітництва, що також позитивно позначається на ціні техніки для кінцевого споживача [56].

Частка вітчизняних закупівель значно перевищує частку імпорту компаній, при цьому на імпорт з Тайвані підприємство витрачає в 2 рази більше за імпорт товарів з Литви, поясненням цьому є те, що якщо компанії «АСМЕ Еуропа» та «А4Тех» спеціалізуються в більшості на виробленні значно дешевших ніж «Асер», який постачає дорогу техніку.

Вибір постачальників товарів здійснюється наступним чином. Наприклад, підприємство ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» зацікавлене в придбанні товарів марки TOSHIBA, для цього компанії слід знайти надійного

постачальника товарів цієї фірми. Вона може придбати їх у вітчизняних компаній – Elko, Asbis Ukraine, ДКТ або ЮГ Контракт, а також компанія може отримати офіційний статус дистриб'ютора продуктів торгової марки TOSHIBA.

Вибір підприємства буде здійснюватися на основі системи критеріїв (табл 2.6). Оберемо кращого постачальника, використовуючи функцію бажаності.

Таблиця 2.6.

Оцінка критеріїв можливих постачальників продукції TOSHIBA

№	Показники	Elko	Asbis Ukraine	ДКТ	ЮГ Контракт	TOSHIBA
1	Ціна одиниці товару	3,0	4,5	3,5	4,0	4,0
2	Якість товару	4,0	5,0	4,5	4,5	5,0
3	Віддаленість постачальника	4,0	3,5	4,0	4,0	2,0
4	Гарантії	4,5	4,5	4,0	5,0	5,0
5	Фінансова стабільність компанії	4,0	5,0	4,5	4,5	5,0
6	Досвід роботи компанії на ринку	3,0	4,0	3,0	3,0	5,0

Примітки до таблиці:

5 – відмінно; 4 – дуже добре; 3 – добре; 2 – задовільно; 1 – мало прийнятно; 0 – не прийнятно

Джерело: складено автором за допомогою методу експертних оцінок

Для вибору найкращого варіанта необхідно стандартизувати ці різнойменні кількісні показники.

Усі способи стандартизації ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника x_{ij} з певною величиною a . Такою величиною може бути мінімальне, максимальне, середнє чи еталонне значення показника. Результат порівняння можна представити відношенням:

1) x_{ij} до величини a , якщо це стимулятор - показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження. В нашому випадку такими показниками є збереженість, фінансова стабільність та досвід роботи компанії;

2) величини а до x_{ij} , якщо показник є дестимулятором - спричиняють погіршення оцінки роботи об'єкта дослідження.

Ваговий коефіцієнт розраховується наступним чином:

$$w_i = \frac{2(N-i)}{N(N-1)} \quad (2.1),$$

де w - ваговий коефіцієнт;

N - кількість показників;

i – номер критерію.

Таблиця 2.7.

**Розрахунок рейтингових оцінок можливих постачальників продукції
TOSHIBA**

№	Показники	w_i	Elko		Asbis Ukraine		ДКТ		TOSHIBA	
			a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$
1	Ціна одиниці товару	0,25	0,60	0,15	0,9	0,225	0,7	0,175	0,8	0,2
2	Якість товару	0,25	0,80	0,2	1	0,25	0,9	0,225	1	0,25
3	Віддаленість постачальника	0,20	0,80	0,16	0,6	0,12	0,8	0,16	0,5	0,1
4	Гарантії	0,15	0,90	0,135	0,9	0,135	0,8	0,12	1	0,15
5	Фінансова стабільність компанії	0,10	0,80	0,08	0,8	0,08	0,8	0,08	1	0,1
6	Досвід роботи компанії на ринку	0,05	0,60	0,03	0,9	0,045	0,6	0,03	1	0,05
	Всього	1		0,755		0,855		0,79		0,85

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.6

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що найбільшу рейтингову оцінку 0,855 має Asbis Ukraine, проте від неї майже не відстає TOSHIBA з оцінкою 0,85. Toshiba випереджає всіх постачальників за рівнем фінансової стабільності, гарантії, а також досвідом роботи на ринку. Велика віддаленість від постачальника є негативним критерієм і лишає компанію 0,1 бала. Проте, якщо ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» стане офіційним дистриб'ютором Toshiba, це збільшить її можливості на вітчизняному ринку.

Останній етап – укладення контракту - передбачає оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, складування і т.п. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника [52].

Щоб більш глибоко дослідити закупівлю на вітчизняному та міжнародному ринках, слід розглянути та проаналізувати витрати на кожну з них в динаміці (табл.2.8.).

Таблиця 2.8.

Витрати ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на закупівлю товарів в 2014-2017 рр. (тис.грн)

	2014	2015	2016	2017
Закупівля товарів на внутрішньому ринку	5482936,05	5162737,93	4987803,13	5378657,27
Закупівля товарів на зовнішньому ринку:				
Acer	294027,04	313486,93	317096,18	360846,63
A4Tech	-	124088,58	122929,93	136168,54
ACME Europe	207155,41	225318,73	208035,27	238294,94
Bravis	501182,45	502885,29	491719,72	517440,45
Delfa	197132,76	202460,31	176514,77	177019,1
Всього	6682432,73	6530977,77	6304099,00	6808426,92

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» співпрацює з компаніями «АСМЕ Europe», «Bravis» «Delfa» та «Acer» вже більше 8 років, в той час як «A4Tech» стала партнером підприємства лише 4 роки тому. Найбільші обсяги закупівлі ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» припадають на компанію «Bravis» (Китай). Найбільший темп зростання імпорту простежується у компаній «АСМЕ Europe» та «Acer» у 2017 році порівняно з 2016.

Для того, щоб оцінити ефективність імпорту, застосуємо методику, яка передбачає розрахунок економічного ефекту імпорту (табл.2.9).

Економічний ефект імпорту товарів може бути визначено за такою формулою [57]:

$$E_{im} = C_p - Z_{im} \quad (2.2),$$

де E_{im} - економічний ефект імпорту;

C_p — ціна реалізації імпортних споживчих товарів на внутрішньому ринку, у грн;

Z_{im} — витрати на імпорт споживчих товарів, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

Величина E_{im} характеризує прибуток від реалізації імпортних товарів. Вона може бути використана при укладанні угоди їхньої купівлі та при плануванні і аналізі зовнішньоекономічної діяльності [57].

Таблиця 2.9.

Економічний ефект імпорту ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» в 2017 році

Бренд	C_p партії товарів, грн	Z_{im} партії товарів, грн	E_{im} , грн
Acer	254592,42	180423,00	74169,42
A4Tech	127705,65	68093,27	59612,38
ACME Europe	200296,96	119147,45	81149,51
Bravis	438689,95	258720,23	179969,7
Delfa	110587,21	88509,50	22077,71

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

Прибуток від реалізації імпортних товарів є позитивним, тобто $E_{im} > 0$ по кожному з представлених експортерів товару. Це означає, що підприємству вигідно продовжувати імпортувати його: незважаючи на достатньо значні витрати на закупівлю, ціна на реалізацію товарів в деяких випадках в 1,5 рази вище, що дозволяє підприємству отримувати прибуток.

Не дивлячись на те, що переважна більшість торгівельних марок, які представлено у роздрібних магазинах побутової техніки та електроніки не є українськими, компанії, що представлені на цьому ринку здійснюють більшість закупівель саме у вітчизняних підприємств, які є дистриб'юторами. Серед проблем та перепон на шляху здійснення міжнародних закупівель та віддання переваги вітчизняним компаніям можна виділити наступні:

1. Можливість придбати товар тієї самої торгівельної марки на вітчизняному ринку за нижчою ціною. Така можливість досягається за рахунок того, що компанії-дистриб'ютори скуповують товар на міжнародному ринку у великій кількості, завдяки чому отримують знижки від виробника і мають змогу продавати товар за задовільною ціною;

2. Ще однією перепоною є швидкість поставок та спрощення документообігу. Придбати товар всередині країни значно простіше і швидше ніж закордоном.

Проте, незважаючи на ці перепони існує багато позитивних сторін у тому, щоб імпортувати продукцію і купляти напрямку:

1. Імпортуючи товари у відомих світових виробників побутової техніки або електроніки компанія може заявити, що вона офіційний дистриб'ютор, що збільшить лояльність в першу чергу тих покупців, які надають перевагу бренду, офіційним дистриб'ютором якого ви є.

2. Повідомлені про ваш статус покупці будуть знати, що у мережі ваших магазинів продаються тільки легально ввезені на територію України товари цієї торгівельної марки, зі сплатою всіх податків і зборів відповідно до чинного законодавства. Покупець також отримує моральні гарантії того, що він не порушує законів і користується легальною продукцією, що отримала підтвердження відповідності виробів усім на території України стандартам і нормам.

3. У гарантійних випадках власники офіційних товарів обслуговуються в авторизованому сервісному центрі даної компанії, в якому сервісні інженери проводять заміну пристроїв або компонентів на нові.

Таким чином, переваги та недоліки існують при здійсненні імпорту та закупівель на вітчизняному ринку. ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» купляє товар і на українському ринку і на міжнародному, враховуючи ефективність закупівель.

2.3. Оцінка асортиментної політики підприємства

Результати господарської діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» мають значну залежність від асортименту (номенклатура) і структури реалізації продукції.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу.

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

а) категорія А — включає в себе найбільш цінні продукти - товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % — асортименту та 80 % — продажів від загальної кількості товарів;

б) категорія В — товари середньої важливості. Приклавши зусилля, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % — асортименту; 15 % — продажів від загальної кількості товарів;

с) категорія С — найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50 % — асортименту; 5 % — продажів від загальної кількості товарів.

З таблиці 2.10. можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смарт-гаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Таблиця 2.10.

**Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»
на основі АВС-аналізу**

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	А
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	А
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	А
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	В
Техніка для дому	616521,07	8,2%	88,2%	В
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	В
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	С
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	С
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	С
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	С
Всього	7564675,75	100%	-	-

Джерело: складено на основі звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Для зниження накладних витрат слід спробувати якомога більше автоматизувати продажі товарів з цієї категорії.

Для того щоб наочно бачити загальну картину розподілу товару по групах А, В і С, відобразимо їх на графіку (рис. 2.13).

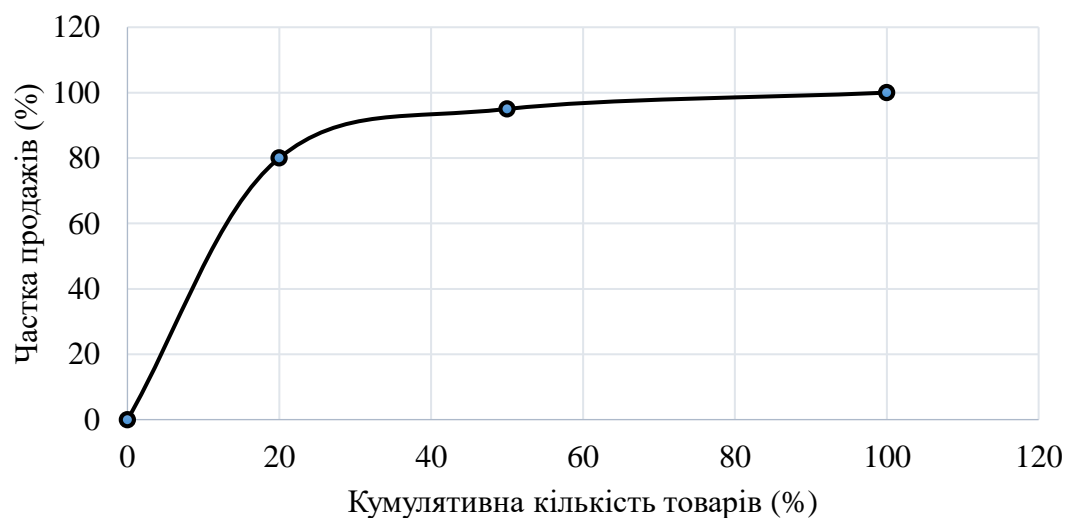


Рис.2.13. Графічна інтерпретація АВС-аналізу

Джерело: Складено на основі [58, с. 74]

В практиці оптимізації асортименту використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству простіше виконувати задачі управління матеріальними потоками.

Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на наступні категорії:

а) категорія X - товари, попит на які легко спрогнозувати. Товари групи X характеризуються постійним, незмінним попитом. Обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня, так що майбутній попит, в цілому, можна прогнозувати досить точно;

б) категорія Y - товари з середньою передбачуваністю попиту. Незважаючи на те, що попит на товари з цієї категорії не є стійким, мінливість попиту певною мірою може бути передбачена. Це відбувається через те, що коливання попиту викликані відомими факторами, такими як сезонність, життєвий цикл продукції, дії конкурентів або економічні чинники. Для цих матеріалів складніше отримати точний прогноз, ніж для групи X;

с) категорія Z - товари, які мають найбільші коливання в попиті. Попит на товари цієї категорії може виникати нерегулярно і сильно коливатися. Відсутність тренду або факторів, які зумовлюють такий попит, призводить до того, що його стає неможливо спрогнозувати.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів. Мінливість попиту на товарну позицію може бути виражена через коефіцієнт варіації. Він розраховується за наступною формулою [48]:

$$V = \frac{\sigma}{x^*} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x^*)^2}}{x^*} * 100\% \quad (2.3),$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i – обсяг продажу в i -й період;

n – кількість досліджуваних періодів продажу товарів;

\bar{x}^* – середнє арифметичне значення продажу товарів.

Сенс коефіцієнту варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару [59].

Критерії оцінки та економічний опис для різних груп товарів, які застосовуються при здійсненні XYZ-аналізу представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Критерії оцінки асортименту за показником варіації

Група товару	Показник варіації	Економічний опис
Група «X»	$0 < V < 10\%$	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
Група «Y»	$10\% < V < 25\%$	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
Група «Z»	$V > 25\%$	Товари, що володіють випадковим попитом

Джерело: [59]

Для проведення XYZ-аналізу складемо таблицю 2.12.

Згідно таблиці 2.12 асортиментні категорії смартфони і телефони, техніка для кухні, телевізори та аудіотехніка; техніка для дому; смарт-гаджети, посуд, інструменти, дім та сад належать до групи X, а це означає, що ці товари з найбільш стійкими обсягами продажів, всі інші групи віднесені до категорії Y - товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів.

Таблиця 2.12.

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2015 р., грн.	Обіг за 2016 р., грн.	Обіг за 2017 р., грн.	Обіг за 2015-2017 рр., грн.	Середнє значення	Значення підкореневого виразу	Коефіцієнт варіації, %	Група
Смартфони і телефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	8284094,11	2761364,7	84964,03	3,1%	X
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	1338947,61	3539797,97	1179932,7	140772,8	11,9%	Y
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	1036453,36	2793219,57	931073,19	91298,49	9,8%	X
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	820674,54	2533367,58	844455,86	40934,12	4,8%	X
Техніка для дому	731038,49	726117,85	616521,07	2073677,42	691225,81	64742,96	9,4%	X
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	307716,38	1067493,40	355831,13	43033,01	12,1%	Y
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	242669,62	647997,90	215999,3	27258,66	12,6%	Y
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	615903,10	205301,03	8333,311	4,1%	X
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	244898,90	81632,966	9345,846	11,4%	Y
Інструменти	95541,66	93693,60	65388,05	254623,31	84874,438	16900,98	19,9%	Y

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

В ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» немає категорій, які б належали до групи Z, що є досить позитивним для компанії. Це пояснюється тим, що у товарів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» відсутня сезонність попиту, або вона компенсується в сумі за рік.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу (рис.2.7) надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів [60, с.169].

Висока	Вартість	Група А	АХ - смартфони і телефони - ноутбуки, планшети, ПК	АУ - техніка для кухні	AZ
		Група В	ВХ -техніка для дому - смарт-гаджети;	ВУ -телевізори та аудіотехніка	BZ
		Група С	СХ - краса та здоров'я	СУ - фото, відео, авто - посуд; - інструменти	CZ
Низька			Група Х	Група У	Група Z
			Нерегулярний	Характер попиту	Регулярний

Рис 2.7. Зіставлення результатів ABC та XYZ-аналізу

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.8 та 2.10

Поєднання ABC/XYZ-аналізу надає можливість зробити наступні висновки, щодо оптимізації товарного асортименту [61, с.231-232], [62, с.171-172]:

1. Товари групи АХ та ВХ відрізняються тим, що їх продажі є стабільними і їх достатньо просто спрогнозувати. Забезпечення постійної наявності товарів в цих категоріях є необхідним, проте для цього не обов'язково створювати надлишковий страховий запас.

2. Хоча товарообіг групи АУ та ВУ є досить високим, проте товари мають недостатню стабільність попиту і, як наслідок, необхідним заходом стає збільшення страхового запасу для забезпечення постійної наявності товару.

3. Для товарів групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і зменшити страховий запас.

4. Стосовно товарів групи СУ можна перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але в той же час сформувати страховий запас на основі наявних фінансових можливостей компанії.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходить приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним.

Аналізуючи асортимент компаній-конкурентів та ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» в розрізі категорії смартфонів (дод.А), слід сказати, що найбільшу частку складають мобільні пристрої торгівельних марок Samsung, Huawei та Apple. До 10-ки найпоширеніших на українському ринку належать також смартфони «Meizu», які не представлені на досліджуваному підприємстві, проте мають досить стабільний попит.

Висновки до розділу 2

ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки.

Аналіз підприємства показав, що хоча ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» і продає 98% імпортованих товарів, напряду воно закупляє лише 21%. З них

Найбільшими постачальниками продукції: на міжнародному рівні JSC «ACME Europe» - Литва, «Acer» – Тайвань, «A4Tech» – Тайвань; «Bravis», «Delfa» - Китай; на національному рівні – «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest».

Також було досліджено процес закупівлі товару і обрано постачальника на реальному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики було проведено за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу.

В ході аналізу асортиментні групи представлені в роздрібних магазинах «Фокстрот» було розподілено. Таким чином більшість категорій потрапила до групи СХ. Це означає, що попит на ці категорії достатньо просто визначити, проте ці товари приносять найменший прибуток підприємству. Для таких товарів було запропоновано викорисання системи замовлень з постійною періодичністю для того, щоб товари довго не знаходились на складі і зменшити страховий запас.

Також досить значну частку складають товари з групи ВУ, які створюють 15% прибутку від продажів, а попит складніше спрогнозувати. І хоча товарообіг є досить високим, проте товари мають недостатню стабільність попиту і, як наслідок, необхідним заходом стає збільшення страхового запасу для забезпечення постійної наявності товару.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

3.1. Напрями вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації закупівельної діяльності

Проведене у попередньому розділі дослідження дозволяє зробити висновок, що підприємство досить не погано здійснює свою господарську діяльність, проте фінансові показники свідчать про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат скорочується.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства нами було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшення обсягу продажів смартфонів за рахунок оптимізації асортименту;
2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;
3. Збільшення кількості private label.

Далі розглянемо запропоновані заходи більш детально (рис.3.1).

Кожен рік підприємство стає менш прибутковим, тобто діяльність підприємства стає менш ефективною. В процесі аналізу ринку було виявлено, що це обумовлено рядом причин:

- девальвація гривні, що сприяє збільшенню собівартості товарів, оскільки товари переважно виробляються іноземними компаніями;
- активізація конкурентів: перехід до системи маркетплейсу, посилення маркетингової активності, спрямованість на різну цільову аудиторію;
- значне зростання частки нелегальної техніки на українському ринку електронних пристроїв.



Рис. 3.1. Програма організаційних заходів ТОВ «Сав-Дістриб'юшн» та наслідки їх введення

Джерело: складено автором

Доцільність міжнародного проекту з отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei обумовлена наступними факторами:

1. В Україні немає роздрібних магазинів побутової техніки та електроніки, які б мали такий статус, проте ТОВ «Цитрус» є офіційним дистриб'ютором Meizu, а ТОВ «Алло» - Xiaomi, що дозволяє їм бути лідерами продажів цих смартфонів на українському ринку;
2. Збільшення частки ринку Huawei на ринку смартфонів та вихід в ТОП-3 компаній-виробників з продажів мобільних пристроїв у світі;
3. Щорічне збільшення попиту на продукцію та частки ринку смартфонів компанії Huawei;
4. Збільшення лояльності споживачів до ТОВ «Сав-Дістриб'юшн».

Huawei - це величезна технологічна корпорація з тридцятирічної історією. Смартфони не є основним джерелом доходу. Компанія спеціалізується на обладнанні для мобільних мереж [63].

Huawei наразі знаходиться на третьому місці з продажів у світі. Одразу після Samsung та Apple (табл 3.1).

Таблиця 3.1.

Продажі смартфонів у світі (млн. шт.)

Місце	Компанія	Продажі за 2014	Продажі за 2015	Продажі за 2016	Продажі за 2017	Частка ринку
1	Samsung	311	322,9	310,7	314,9	21,30%
2	Apple	192,9	231,6	215,4	203,1	13,70%
3	Huawei	73,6	104,8	139,3	166,6	11,20%
4	OPPO	29,9	50	93,9	114,5	7,74%
5	Vivo	19,5	40,5	76,6	90,2	6,10%

Джерело: складено автором на основі [63]

За 2-3 роки Huawei планує зайняти 2-е місце в світі по відвантаженнях смартфонів, обігнавши Apple, а до 2021 року обійти Samsung і стати лідером ринку.

Що стосується європейського ринку, то південнокорейський виробник Samsung Electronics наразі є лідером з продажу смартфонів на ринку Центральної та Східної Європи в 2017 році, при цьому на другому місці, обійшовши Apple, знаходиться китайська Huawei (рис.3.2) [64].

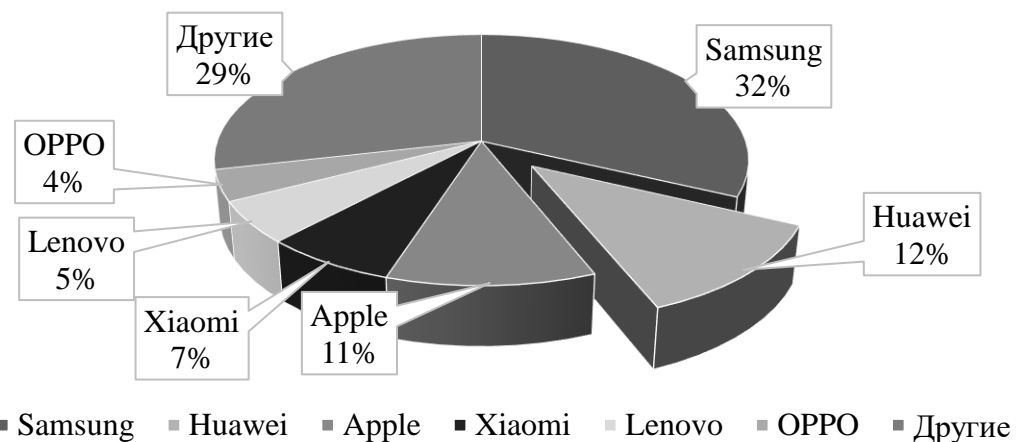


Рис.3.2. Частки ринку смартфонів в Центральній та Східній Європі

Джерело: складено на основі [65-66]

Частка Samsung на ринку смартфонів Центральної та Східної Європи в другому кварталі поточного року склала 32%, Huawei - 12%, Apple - 11%, китайських Xiaomi і Lenovo - відповідно 7% і 5%.

Значне зростання продажів Huawei простежується і в Україні (рис.3.3).

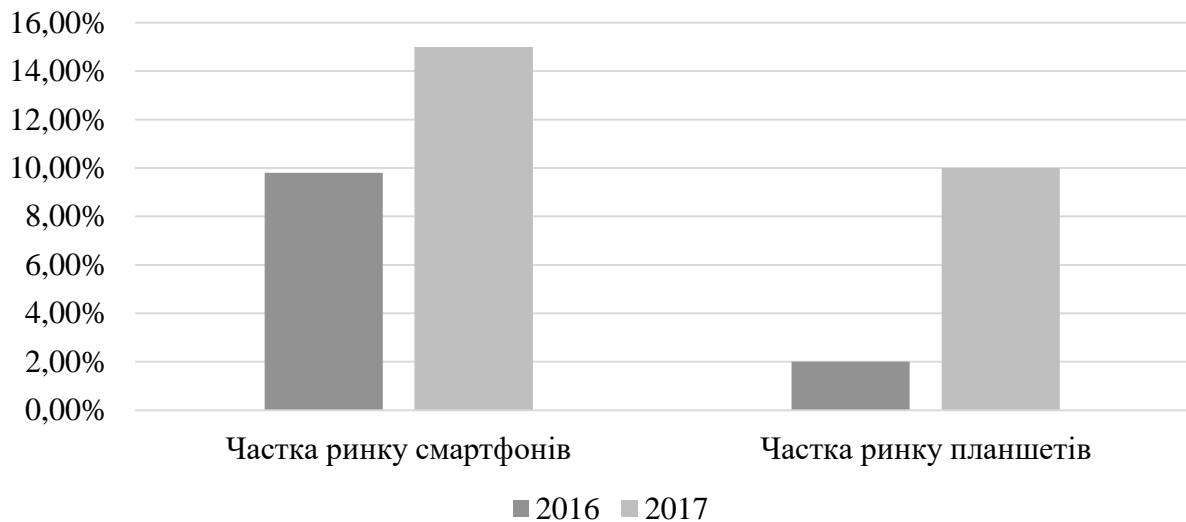


Рис. 3.3. Частки ринку смартфонів та планшетів компанії «Huawei» в Україні (2016-2017 рр)

Джерело: складено автором на основі [65]

Якщо в грудні 2016 року частка Huawei на українському ринку смартфонів становила 9,8 відсотків, то в 2017 році цей показник зріс до 15 відсотків. Зростання спостерігається і на ринку планшетів: в грудні 2016 року рішення Huawei займали 2 відсотки ринку, а в грудні 2017 року - 10 відсотків [54].

Таким чином, враховуючи все вищезазначене слід зробити виновок, що ідея міжнародного проекту з отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei є доцільною.

Що стосується збільшення обсягів продажу смартфонів за рахунок розширення асортименту, то для подальшого аналізу цієї пропозиції, а також вибору найліпшого варіанту було складено табл.3.2.

Таблиця 3.2 .

Порівняння альтернатив брендів смартфонів

Показники	Vivo	Sharp	Оppo
Країна-виробник	Китай	Японія	Китай
Частка на світовому ринку смартфонів, %	6,10	2,28	7,74
Приріст 2017/2016 рр., %	17,75	11,2	21,94
Кількість моделей смартфонів	11	19	34
Середня ціна	11500	14000	10100
Представленість бренду в Україні	+	+	-

Джерело: складено автором на основі [63]

Аналізуючи порівняльну таблицю альтернатив смартфонів, які може почати продавати ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» через мережу магазинів «Фокстрот» можна зробити висновок, що безсумнівним лідером є ТМ «ОРРО» (найбільший приріст, найбільша частка ринку, найнижча середня ціна). Також позитивним вважаємо те, що ці смартфони наразі не є представленими в Україні, що надає «Фокстрот» більше можливостей для отримання прибутку.

Отже, що стосується співробітництва з компанією ОРРО, то перевагами такої пропозиції є:

1. Серед усіх компаній на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки смартфони ОРРО представлені тільки в однієї – ТОВ «Алло» і включає лише 10 одиниць в асортименті (дод.А);

2. Швидке зростання частки ринку, вихід до світових лідерів (четверте місце в світі за продажами смартфонів) (табл. 3.1);

3. Середній ціновий сегмент, що є дуже привабливим для споживачів України, де покупці є чутливими до рівня цін.

4. Можливість стати першими в країні, хто запропонує широку лінійку смартфонів ОРРО.

OPPO - це бренд камерофонів, який люблять молоді люди по всьому світу. Протягом останніх 10 років компанія приділяла велику увагу виробництву камерофонів, в той же час впроваджуючи нові проривні технології в сфері мобільної фотографії. [67].

Бренд OPPO займає сильні позиції на світовому ринку, смартфони даної марки вже встигли добре зарекомендувати себе. Зараз OPPO офіційно представлена більш ніж в 20 країнах, включаючи США, Австралію, ОАЕ та ін. Vivo присутній в Індії, Таїланді, В'єтнамі, Індонезії та ін. Смартфони OPPO мають відмінні перспективи на українському ринку. Зараз дуже вдалий момент, коли довіра до виробників цифрової техніки з Китаю сягає високого рівня - смартфони китайських брендів вже зайняли майже чверть ринку [67].

В 2016 році OPPO була названа четвертим у світі брендом смартфонів згідно з рейтингом IDC [67].

Можлива поява в офлайн та онлайн-магазинах «Фокстрот» одного з лідерів світового ринку смартфонів - це перш за все, плюс для покупців, які зможуть отримати більш широкі можливості вибору. Покупці OPPO зможуть скористатися всіма перевагами ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»: вигідні пропозиції при придбанні новинки, швидка доставка, покупка в кредит, офіційна гарантія та інші.

Що стосується збільшення кількості власних торгівельних марок, ця пропозиція стосується вироблення техніки для дому з метою збільшення продажів та прибутку підприємства, оскільки маржа на товари private label значно вище.

Роздрібний ринок побутової техніки та електроніки - висококонкурентний. У зв'язку з цим постійно ведеться серйозна цінова боротьба. А власні торгові марки - хороший інструмент в цій боротьбі, адже

ціна на private label нижче, а функціонал і характеристики можуть змагатися з відомими брендами. Тому розвиток private label для українських компаній буде ставати все більш цікавим [68].

В більшості, маючи власні торгівельні марки мережі роздрібних магазинів замовляють гідний за технічними характеристиками товар. Єдина відмінність від брендових моделей - це більш приваблива ціна.

Важливо дати споживачеві зрозуміти, що, незважаючи на більш низьку ціну, продукт має такі ж характеристики як більшість з товарів, під відомими торгівельними марками [68].

Особливість мережі «Фокстрот» полягає в тому, що це єдина компанія, яка досягла гідних результатів в роботі з private label. Інші компанії не приділяють цьому питанню такої уваги через дефіцит ресурсу, часу або інтересу [68]. Наочного відображення результатів роботи компанії з приватними торгівельними марками такими як Delfa та Bravis представлено на діаграмі (рис.3.4).

Динаміка продажів товарів приватних марок є стабільно позитивною, що створює нові можливості для компанії. Так частка продажів private labels склала в 2013-2017 роках 5%, 9%, 11%, 12%, 15% від загальних продажів компанії відповідно. За період 2013-2017 рр. продажі цих товарів зросли на 300%.

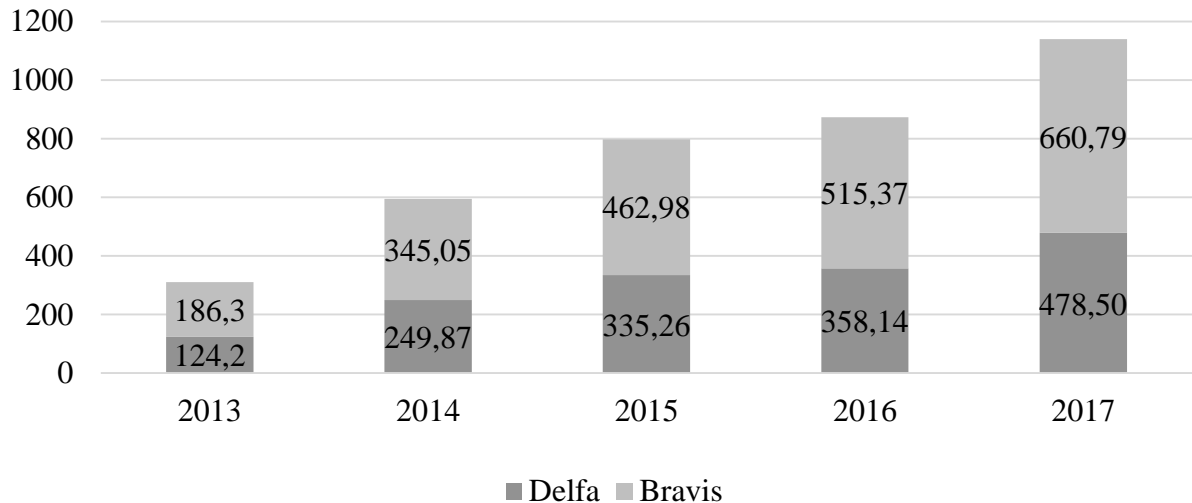


Рис. 3.4. Динаміка продажів товарів private labels через мережу роздрібних магазинів побутової техніки «Фокстрот»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

Переваги роботи з private labels [69]:

1. Підвищення лояльності до мережі. У цьому випадку продукт під власною торгівельною маркою призначений для більш повного задоволення потреб покупців, чутливих до ціни. На це спрямовані всі марки економ-класу. Іміджеві товари призначені для заповнення ніш в асортименті і підтримки лояльності постійних клієнтів.

2. Зростання прибутковості. Більшість товарів, що випускаються під власними торговими марками, незалежно від цінового сегмента, позиціонування і вирішуваних завдань, дозволяє мережі збільшити прибуток. Ця мета досягається за рахунок великого обсягу продажів, оптимізації процесу виробництва і логістики на шляху від заводу до кінцевого споживача.

3. Гарантована якість. Як правило, торгівельні мережі приділяють значну увагу питанням контролю якості продукції, що випускається під приватними марками, починаючи з формування технічних умов до продукту і упаковки і протягом всього періоду виготовлення і реалізації. Останнім

часом торгівельні мережі зосереджуються на добротності своєї продукції, створюючи для цього спеціальні служби або залучаючи висококваліфікованих фахівців на аутсорсинг.

4. Гарантована наявність товару.

Контроль всіх етапів виробничого процесу дозволяє оптимально скласти графік випуску продукції і забезпечити достатню її кількість з урахуванням сезонності продажів і планованих промо. Це захищає мережу від можливих перебоїв, які могли виникати при роботі з брендом виробника.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості

Для розуміння доцільності впровадження проекту слід звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту - та категорія, яка відображає відповідність витрат і результатів проекту інтересам і цілям учасників, тут можуть також враховуватися інтереси держави і населення. В цілому вона визначається для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту для його ймовірних учасників, а також з метою пошуку інвесторів [70].

Для вибору проекту, який слід впровадити ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» складемо та розглянемо табл.3.2

З табл.3.2 можна побачити, що найменше інвестицій потребує проект з закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO», в той самий час, тривалість цього проекту є найменшою. Це означає, що результат саме цього проекту можна буде побачити швидше за інші. Окрім цього, проект має найменшу ризикованість за думкою експертів-представників ТОВ «Сав-Дістрибьюшн».

Таблиця 3.2.

Порівняння запропонованих проектів

Проект	Інвестиції, млн	Тривалість	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Закупівля та продаж смартфонів ТМ «OPPO»	220 млн	1 рік	Неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,23
Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei	700 млн	1,5 роки	Неефективність проекту; надання переваги конкурентам; недостатній рівень попиту; політична нестабільність.	0,47
Збільшення кількості privat label (приватних марок)	1,5 млрд	2,5 роки	Погана якість товару; низький попит; неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,30

Джерело: складено автором за допомогою експертних оцінок, наданих ТОВ «Сав-Дістриб'юшн»

Проект з розширення асортименту буде сприяти збільшенню виручки за рахунок надання покупцям можливості придбати новий, якісний товар за доступною ціною. Отже, враховуючи все вищезазначене, до впровадження рекомендуємо проект з закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO».

В основі планування змісту і способу виконання проекту повинен бути SWOT-аналіз.

Кожен проект має певні переваги і недоліки. SWOT-аналіз (табл. 3.3.) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства під час прийняття рішення та реалізації проекту, а також виявити загрози і можливості, що постають перед підприємством. Мета його проведення - оцінити потенціал і оточення проекту і діяти відповідно до них.

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз проекту з продажу смартфонів ОРРО

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішня середа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Смартфони ТМ «Орро» будуть представлені в середньому ціновому сегменті, що є позитивним для України, де покупці є дуже чутливими до ціни; 2. Збільшення лояльності споживачів до товарів з Китаю; 3. Збільшення попиту на смартфони Орро у світі; 4. Можливість першими в країні представити ТМ «Орро», що дасть змогу покупцям асоціювати бренд з магазинами «Фокстрот» 5. Зростаючий ринок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Величезний асортимент інших смартфонів на ринку; 2. Можливі помилки в просуванні і позиціонуванні нового товару на ринку; 3. Сильні конкуренти серед смартфонів з відомими, прорекламованими торговими марками в даному ціновому сегменті: Sony, Huawei, Xiaomi; 4. Несприйняття товару покупцями; 5. Політична нестабільність в країні.
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішня середа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливий дизайн смартфонів; 2. Цінова перевага (відносно смартфонів зі схожими технічними характеристиками); 3. Маркетингова підтримка товару; 4. Висока якість післяпродажного обслуговування 5. Кваліфікований персонал; 6. Досвід партнерства з міжнародними компаніями; 7. Досвід роботи з компаніями з Китаю; 8. Широкий асортимент товару 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє знання ТМ кінцевим споживачем; 2. Недовірливе ставлення до новинок з боку покупців; 3. Помилки в просуванні товару; 4. Відсутність досвіду реалізації подібних проектів; 5. Незацікавленість представників персоналу роздрібної мережі в реалізації проекту.

Джерело: складено автором

Найвагомішою можливістю проекту вважаємо збільшення попиту на смартфони Орро у світі, а головною загрозою - несприйняття товару покупцями. Для того, щоб зменшити цю загрозу слід пильно працювати над маркетинговою стратегією компанії з просування нового товару.

Для здійснення закупівлі та продажу смартфонів ТМ «ОРРО» ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» було розроблено зміст цього проекту, який включає етапи та часові обмеження його реалізації (рис.3.4).

Найменування етапу	06.18	07.18	07.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19
Затвердження проекту												
Аналіз ринку												
Закупівля товару												
Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів												
Маркетингова активність щодо просування товарів												
Оцінка результатів проекту												

Рис.3.4. Графік впровадження проекту з закупівлі смартфонів ТМ «OPPO»

Джерело: складено автором

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників (табл.3.5).

Реалізації робіт за проектом введення нової для України, торгівельної марки «ОРРО» ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» понесе такі витрати як заробітна плата, витрати на закупівлю, маркетинг, відрядження та інше. Розгорнута структура витрат на виконання проекту представлена в табл. 3.4

Таблиця 3.4.

**Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу смартфонів
ОРРО у мережі магазинів «Фокстрот»**

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	5000
CO2	Аналіз ринку	15	CO1	100000
CO3	Закупівля товару	40	CO2	138520000
CO4	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	260	CO3	3110000
CO5	Маркетингова активність щодо просування товарів	260	CO3	78875000
CO6	Оцінка результатів проекту	10	CO4,5	45000
Всього				220655000

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що ГК «Фокстрот» вкладає інвестиції сумою 220,7 млн. строком на 1 рік. Ставка дисконтування -10%. Вона включає в себе: мінімальний гарантований рівень прибутковості; темп інфляції; коефіцієнт, що враховує ступінь ризику конкретного інвестування. Така низька ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «Група Компаній «Фокстрот». Ставка дисконтування для схожих проектів, які були раніше реалізовані ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» та фінансувались компанією-власником, була незмінною і складала 10%.

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), показник вигід/витрат (BCR).

Таблиця 3.5. Оцінка ефективності проекту

Показник	Місяці											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інвестиції, млн.грн	-138,51	-0,105	-42,04	-20	-15	-5	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн	-	0	0,6	10,668	19,176	25,2	36	41,196	46,98	45,6	18,71	30,31
Доходи-Інвестиції, млн.грн	-138,51	-0,105	-41,44	-9,332	4,176	20,2	36	41,196	46,98	45,6	22,452	36,372
Ставка дисконтування	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Дисконтований грошовий потік проекту, млн.грн	-138,51	-0,10	-37,67	-8,48	3,80	18,36	32,73	37,45	42,71	41,45	20,41	33,07
Накопичений дисконтований грошовий потік, млн.грн	-138,51	-138,61	-176,28	-184,76	-180,97	-162,60	-129,87	-92,42	-49,71	-8,26	12,15	45,22

Джерело: складено та розраховано автором

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де NPV - чистий дисконтований дохід;

B_t – вигоди проекту у міс. T ;

C_t - витрати проекту у міс. T ;

i - ставка дисконту ;

n – тривалість проекту.

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз. В нашому випадку, значення NPV за норми дисконту 10% складає 45,22 млн і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.2),$$

де PI – індекс прибутковості;

IC - початковий витрачений інвестиційний капітал.

$PI = 1,33 > 1$, отже проект приймається.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій ($DROI$) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.3),$$

де $DROI$ - дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій;

PV – дисконтована вартість.

$DROI = 0,33 > 0$ – проект інвестування приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq I_0 \quad (3.4),$$

де DPP - дисконтований строк окупності,

n - кількість періодів,

t - порядковий номер періоду,

CF_t - чистий грошовий потік в період t ,

I_0 - початкові інвестиції в проект.

$$DPP = 10 + 8,26 / 20,41 = 10,4 \text{ місяці}$$

Проект інвестування приймається, оскільки термін окупності дорівнює 10,4 місяці і він не перевищує допустимого терміну окупності 1 рік.

Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.5):

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5),$$

де BCR - показник вигід/витрат;

B_t - повні вигоди та повні витрати у рік t ;

C_t – повні вигоди та повні витрати у рік t .

$BCR=1,17$, тож оскільки коефіцієнт BCR є більшим за одиницю, доцільно фінансувати проект.

Таким чином, аналізуючи розраховані показники робимо висновок, що проект є ефективним і може бути профінансованим.

Для аналізу доцільності проекту також застосуємо метод оцінки ефективності зовнішньоекономічної угоди (табл.3.6-3.7), який передбачає, що підприємство, яке імпортує товари, проводить також роздрібну його реалізацію.

Використовуючи основні положення цієї методики, можна визначити максимальний рівень ціни купівлі товару, що забезпечить середній запланований показник ефективності зовнішньоекономічної угоди з урахуванням середнього рівня торговельної надбавки по даній групі товарів та можливої ціни реалізації на внутрішньому ринку одиниці імпортованого товару [71, с.52].

Таку ціну може бути визначено за формулою:

$$Ц_з = Ц_р * \frac{100 - T_n}{100} \quad (3.6),$$

де $Ц_з$ – ціна купівлі товару;

$Ц_р$ – можливий рівень ціни реалізації одиниці імпортованого товару;

T_n – середній рівень торговельної надбавки за даною групою товарів, визначений при розробці цінової політики підприємства.

$$Ц_з = 10000 * (100 - 50) / 100 = 5000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.6.

Дані для розрахунків оцінки ефективності угоди

Показник	Значення
Базова ціна, грн	4600
Цінова знижка, %	5
Кількість імпортованих одиниць товару, грн	27000
Середній рівень торговельної надбавки, %	65
Середній рівень витрат по даній групі товарів, %	9
Транспортні витрати, %	5
Конкретні витрати на транспортування партії, грн	15000

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7.

Показники оцінки ефективності угоди

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Ціна одиниці імпортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$\text{Ц}_3 = \text{БЦ} - \text{ЦЗ}$	4360	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
Загальна вартість імпортованої партії.	$\text{З}_c = \text{Ц}_3 \times \text{К}_3$	117720000	К_3 – кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по імпортованій партії	$\text{П}_c = (\text{У}_т \times \text{З}_c)/100$	76518000,00	$\text{У}_т$ – середній рівень торговельної надбавки
Сума податку на додану вартість імпортованої партії	$\text{ПДВ} = (\text{П}_c \times \text{С}_{\text{ПДВ}})/100$	15303600,00	$\text{С}_{\text{ПДВ}}$ – ставка податку у відсотках
Можлива загальна сума реалізації імпортованої партії	$\text{Р}_c = \text{З}_c + \text{П}_c$	194238000,00	
Скоригований рівень витрат на імпортовану партію, %	$\text{В}_к = \text{В}_c - \text{В}_т + (\text{В}_к \times 100)/\text{Р}_c$	4,01	В_c – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; $\text{В}_т$ - транспортні витрати, %; $\text{В}_к$ – конкретні витрати на транспортування партії
Сума можливих витрат обігу за угодою	$\text{В}_o = (\text{В}_к \times \text{Р}_c)/100$	7784520,00	
Сума можливого балансового прибутку за угодою	$\text{П}_y = \text{Р}_c - \text{З}_c - \text{В}_o - \text{ПДВ}$	171149880,00	В_o – можливі витрати обігу за угодою
Сума можливого чистого прибутку за угодою	$\text{П}_ч = \text{П}_y \times (100 - \text{С}_п)/100$	140342901,60	$\text{С}_п$ – ставка податку на прибуток
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості імпортованої партії, %	$\text{П}_3 = (\text{П}_ч \times 100)/\text{З}_c$	119,22	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації імпортованої партії	$\text{П}_p = (\text{П}_ч \times 100)/\text{Р}_c$	72,25	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$\text{П}_y = (\text{П}_ч \times 100)/\text{В}_o$	1802,85	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, імпорту смартфонів є ефективним. Після визначення очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди (або максимального рівня ціни купівлі) необхідно, при з'ясуванні умов контракту з контрагентом угоди, вишукувати можливість покращання попередніх комерційних позицій на підставі розгляду умов поставки товарів («Інкотермс 2010»), термінів розрахунків за імпортовані товари і т.ін. [71, с.54].

Для оцінки впливу реалізації проекту на чистий прибуток підприємства ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» використаємо метод сценаріїв. Для цього було обрано метод Сааті, оскільки він ґрунтується на «причинній» перспективі процесів, що є основою для розроблення сценаріїв майбутнього і враховує оцінку як експертів, так і математичні розрахунки, а також його основною перевагою є висока універсальність - метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань [72].

Предметом дослідження є чистий прибуток ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», тому що він найбільш ґрунтовно відображає стан підприємства. Чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення [73, с. 169]. На плануванні чистого доходу базується фінансове планування підприємства. Аналіз впливу результатів проекту на чистий прибуток — є необхідним, оскільки отримання прибутку - є метою підприємства.

Для структуризації для початку визначаємо мету першого рівня — збільшення чистого прибутку за рахунок реалізації запропонованого проекту та визначимо основні оціночні критерії, які можуть вплинути на головну мету. В нашому випадку критеріями виступають зменшення собівартості, збільшення обігу продукції, маркетингова активність.

Далі було визначено альтернативи, тобто сценарії розвитку подій. Ми виокремили наступні з них:

- чистий прибуток збільшиться;
- чистий прибуток зменшиться;
- чистий прибуток несуттєво зміниться (не більше ніж на 1%).

Для наочного відображення методу Сааті побудуємо структурну схему – трирівневу ієрархію (рис 3.5).

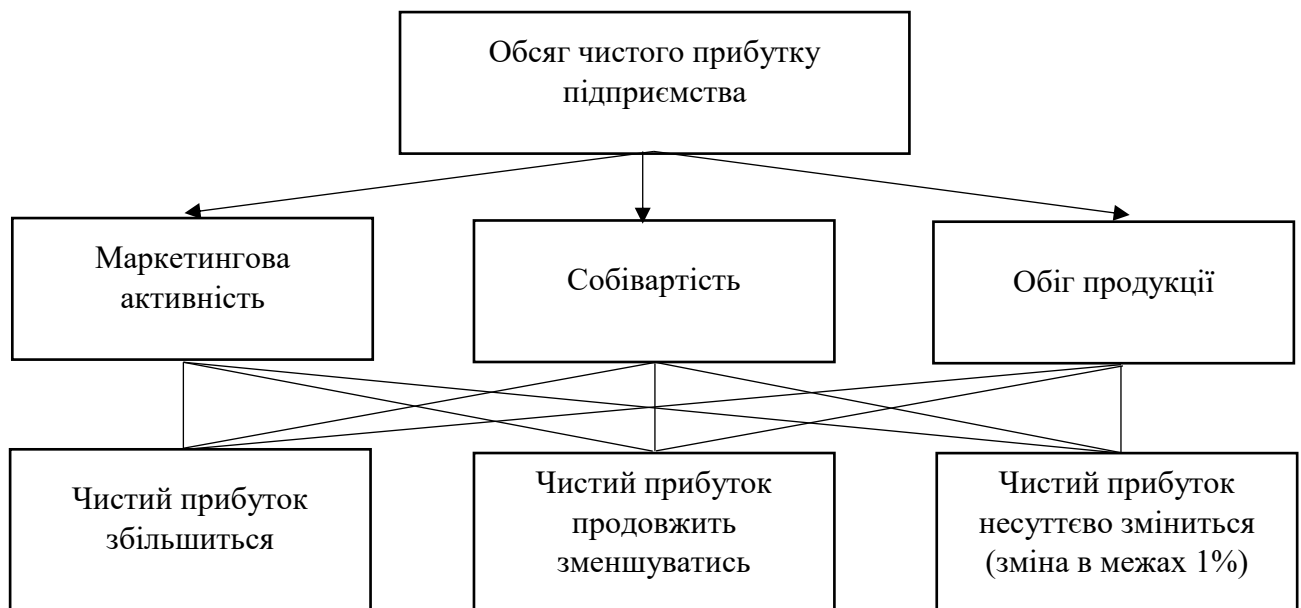


Рис.3.5. Трирівнева ієрархія

Джерело: складено автором

Для оцінки запропонованих сценаріїв, а також та оцінки значущості критеріїв, які впливають на зміни обсягу реалізації готової продукції було залучено експертів-співробітників ТОВ «Сав-Дистрибьюшн».

Для ефективного застосування важлива достатня обізнаність експерта з досліджуваної проблеми, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Оцінки важливості критеріїв для досягнення основної мети, а також

оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв представлена у табл. 3.8 та 3.9 відповідно [74, с.284].

Таблиця 3.8.

Оцінка важливості критеріїв для збільшення обсягу реалізації продукції

Експерт №	Критерії		
	Обіг продукції	Собівартість продукції	Маркетингова активність
1	10	8	10
2	9	9	8
3	9	8	9
4	10	9	10
5	10	8	9
Всього	48	42	46
Сер.значення	9,6	8,4	9,2

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Примітка: Оцінка відбувається за шкалою від 1 до 10, де 1- зовсім не важливо, 10- дуже важливо.

За результатами оцінок експертів слід зробити висновок, що всі 3 критерії мають дуже вагомий вплив на чистий прибуток, проте найвагомішим є обіг продукції. Тобто для збільшення обсягів реалізації необхідно дуже значну увагу приділити маркетинговій активності.

Таблиця 3.9.

Оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв розвитку подій

Експерт №	Критерії		
	Чистий прибуток продовжить зменшуватись	Чистий прибуток збільшиться	Чистий прибуток незначно зміниться
1	0,1	0,6	0,3
2	0,15	0,5	0,35
3	0,1	0,65	0,25
4	0,17	0,55	0,28
5	0,12	0,62	0,26
Сер.значення	0,128	0,584	0,288

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Підсумувавши всі оцінки експертів, слід відмітити, що найвірогіднішим сценарієм розвитку подій є збільшення чистого прибутку. Для підтвердження думки експертів, а також для визначення ефективності та економічної доцільності проекту нами було застосовано метод авторегресійної залежності, завдячуючи якому можна розрахувати прогнозовані значення чистого прибутку до (табл. 3.10 – 3.12) і після реалізації проекту (табл. 3.13, 3.14).

Розрахунки за даним методом будуть проводитись на основі щорічних показників значення чистого прибутку ТОВ «Сав-Дистрибьюшн».

Таблиця 3.10.

Вихідні дані для визначення прогнозного значення чистого прибутку на наступний період

Період	2015	2016	2017
Чистий прибуток, млн. грн	82,9	82,1	78,79

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн».

Рівняння авторегресійної залежності має вигляд:

$$Y_t = A_0 + A_1 \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot t \quad (3.7),$$

де A_0 , A_1 , A_2 – розраховані значення параметрів,

Y_t – чистий прибуток періоду t .

Для визначення параметрів рівняння використовують метод найменших квадратів та систему нормальних рівнянь:

$$1) \quad A_0 \cdot n + A_1 \cdot \sum Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t = \sum Y_t \quad (3.8)$$

$$2) \quad A_0 \cdot \sum Y_{t-1} + A_1 \cdot \sum Y_{t-1}^2 + A_2 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} = \sum Y_t \cdot Y_{t-1} \quad (3.9)$$

$$3) \quad A_0 \cdot \sum t + A_1 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t^2 = \sum t \cdot Y_t \quad (3.10)$$

Таблиця 3.11.

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_t \cdot Y_{t-1}$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659
	78,79	3	78,1	6207,8641	9	236,37	234,3	6153,499
Σ	243,79	6	238,99	19820,6841	14	483,47	473,98	19428,248

Джерело: розраховано на автором на основі табл. 3.5.

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.11 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 172,78$; $A_1 = -1,04$; $A_2 = -4,14$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

$$Y_t = 172,78 - 1,044 \cdot Y_{t-1} - 4,145 \cdot t$$

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Прогнозні значення чистого прибутку, 2018-2021 роки

Період	2018	2019	2020	2021
Чистий прибуток, млн. грн	78,1	74,675	74,105	70,555

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.11.

Як видно з даної таблиці прогнозні значення чистого прибутку в період 2018-2020 роки будуть поступово зменшуватись, що буде негативно впливати на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.13.

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_t \cdot Y_{t-1}$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659
	78,79	3	79,5	6207,8641	9	236,37	238,5	6263,805
Σ	243,79	6	240,39	19820,6841	14	483,47	478,18	19538,554

Джерело: розраховано на автором на основі табл. 3.10.

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.13 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 60,6$; $A_1 = -0,071$; $A_2 = 6,59$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд :

$$Y_t = 60,6 - 0,071 \cdot Y_{t-1} - 6,59 \cdot t$$

Розраховані прогностні значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

Прогностні значення чистого прибутку, 2018-2021 роки

Період	2018	2019	2020	2021
Чистий прибуток, млн. грн	79,5	81,316	87,777	93,908

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.13.

Порівняння прогнотованих значень чистого прибутку ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» з та без урахуванням реалізації проекту рис. 3.4.

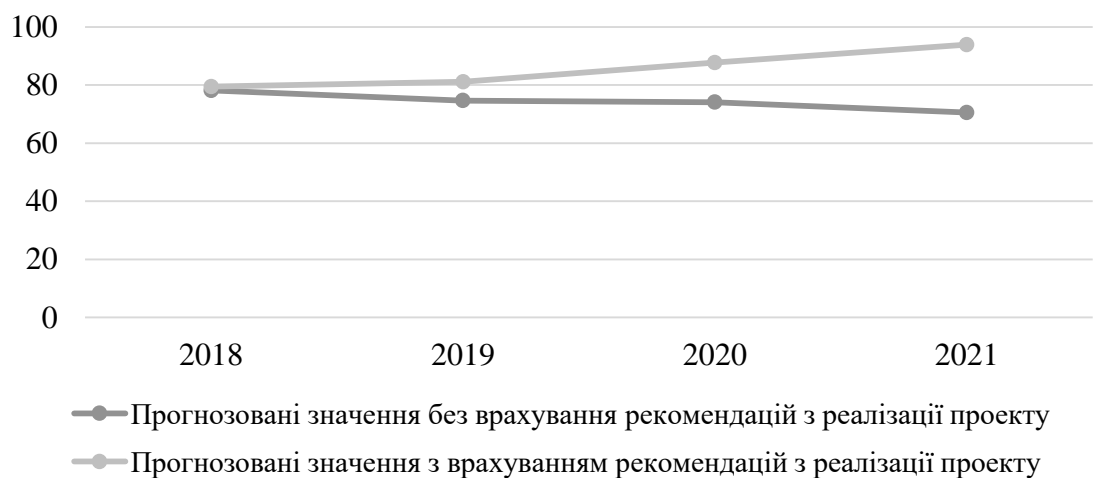


Рис. 3.6. Прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» з та без урахуванням реалізації проекту

Джерело: складено автором на основі табл. 3.12 та 3.14.

Таким чином, застосування методу Сааті та методу авторегресійної залежності свідчить, що за незмінних умов діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на підприємстві з кожним роком буде зменшуватись виручка від реалізації продукції.

Аналізуючи обидва прогнози, бачимо, що після реалізації міжнародного проекту в 2021 році чистий прибуток є найбільшим за період 2015-2021 рр. і складає 93,98 млн.грн, проте для того, щоб досягти такого показника, власникам доведеться вкласти гроші у реалізацію проекту.

Падіння та зростання виручки обумовлені тим, що в основу методу авторегресійних залежностей закладена достатньо очевидна передумова про те, що економічні процеси мають певну специфіку. Вони відрізняються, по-перше, взаємозалежністю і, по-друге, певною інерційністю. Останнє означає, що значення практично будь-якого економічного показника в момент часу t залежить певним чином від стану цього показника в попередніх періодах (у даному випадку ми абстрагуємося від впливу інших факторів), тобто значення прогнозованого показника в минулих періодах повинні розглядатися як факторні ознаки [75, с. 133].

Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту.

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком.

В ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання. Ризик є складною економічно-управлінською категорією, при визначені якої має місце ряд протиріч [76, с.137].

На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які напряму впливають на

діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

Використаємо метод експертних оцінок для оцінки виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проекту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

Можливі ризики проекту

№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	зниження або відсутність попиту; девальвація валюти; поява конкурентів;	0,31
2	Маркетингові	недоліки в ціновій політиці; недостатній або невірний аналіз ринку; неправильно обрана маркетингова стратегія;	0,30
3.	Споживчі	неприйняття товару покупцями на українському ринку; зміна споживчих переваг на ринку	0,29
4	Політичні	ризики трансферту, пов'язані з можливими обмеженнями на конвертування місцевої валюти; ризик військових дій та цивільних безпорядків.	0,05
5	Інформаційні	негативні відгуки про продукцію.	0,03
6	Природні	стихійні лиха.	0,02
Разом			1

Джерело: складено автором на основі методу експертних оцінок

В табл. 3.15 наведено перелік ризиків, з якими є певна ймовірність зіткнутися під час діяльності підприємства.

Проведемо оцінку ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в табл. 3.16.

Таблиця 3.16.

Оцінка ризиків проекту

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Зниження попиту	0,07	6	3	6	5,00	0,35
Девальвація валюти	0,15	8	5	2	5,00	0,75
Поява нових конкурентів	0,09	8	4	6	6,00	0,54
Недоліки в ціновій політиці	0,08	3	5	4	4,00	0,32

Продовження табл 3.16

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Недостатній або невірний аналіз ринку	0,12	4	6	3	4,33	0,52
Неправильно обрана маркетингова стратегія	0,1	5	6	5	5,33	0,53
Неприйняття товару покупцями на українському ринку	0,21	4	3	3	3,33	0,70
Зміна споживчих переваг на ринку	0,08	2	2	3	2,33	0,19
Негативні відгуки про продукцію	0,03	1	3	2	2,00	0,06
Ризики трансферту	0,015	4	4	4	4,00	0,06
Ризик військових дій та цивільних безпорядків	0,035	7	1	5	4,33	0,15
Стихійні лиха	0,02	1	0	1	0,67	0,01

Джерело: складено автором на основі методу експертних оцінок

В табл. 3.16 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Аналіз чутливості (sensitivity analysis) - це метод оцінки впливу основних параметрів фінансової моделі на результуючий показник (NPV). При здійсненні аналізу чутливості всі параметри проекту фіксуються на рівні очікуваних значень, крім одного, вплив якого досліджується. А потім будується залежність NPV від цього параметра [77, с. 140].

Значення параметра, при якому $NPV = 0$, називається критичним (pivot point). Його вплив оцінюється по тому, наскільки сильно відрізняються очікуване та критичне значення досліджуваного параметра. Різниця (абсолютна, відносна) між критичним і очікуваним значеннями визначає

"запас міцності" проекту. Суб'єктивно оцінюється, наскільки він досяжний в контексті припущень, з яких отримано його очікуване значення [66, с. 140].

Спочатку побудуємо залежність NPV від найважливіших параметрів - зміни початкових інвестицій (рис. 3.7) і ставки дисконту (рис. 3.8.).

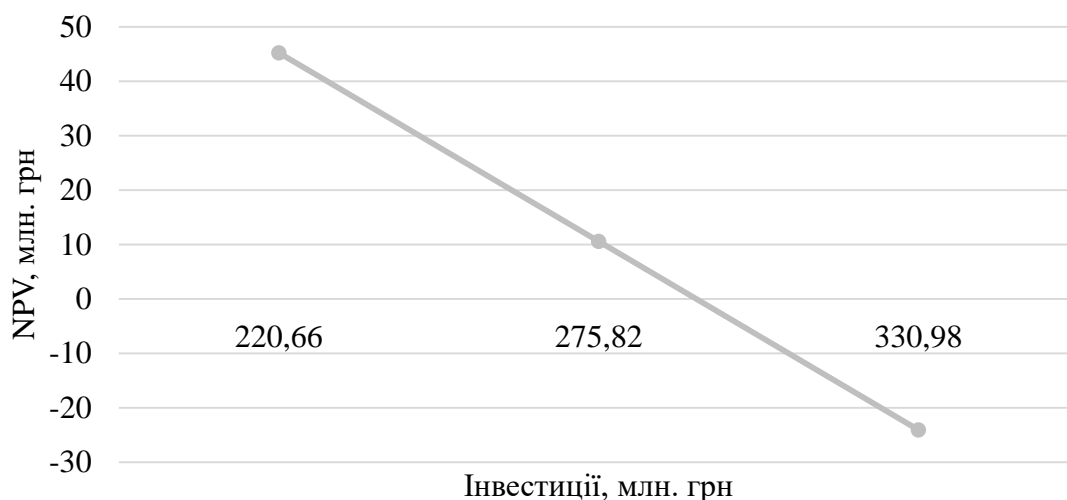


Рис. 3.7. Залежність NPV від зміни початкових інвестицій

Джерело: складено автором

Графік показує, що критична точка параметру «початкові інвестиції» знаходиться приблизно на рівні 285,3 млн. грн. Це значення є на 64,7 млн. грн. більшим, що становить 29,3%, за очікуване прогнозоване фінансовим директором значення у 220,7 млрд. грн.

Також було проведено аналіз того, яким чином підвищення ставки дисконтування вплине на загальну успішність проекту (рис. 3.8).

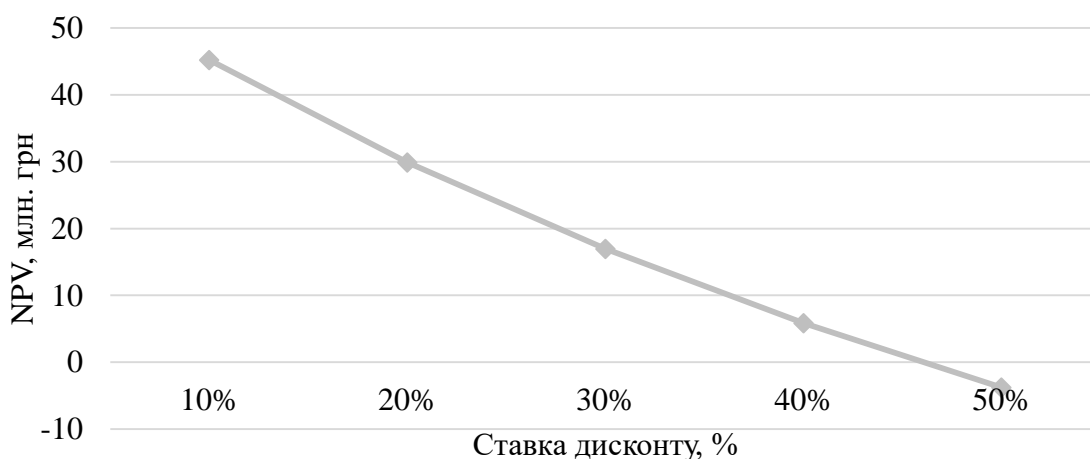


Рис. 3.8. Залежність NPV від зміни ставки дисконту

Джерело: складено автором

Графік показує, що критична точка по параметру "ставка дисконту" досягається при зниженні обсягів на 27% проти очікуваних. Ставка дисконту, у цьому випадку, рівна 47%.

За результатами проведених обрахунків було складено таблицю чутливості в якій використано три основні параметри, які найбільше впливатимуть на успішну реалізацію проекту: початкові інвестиції, а саме: ставка дисконту і термін окупності проекту (табл. 3.17.).

Таблиця 3.17.

Таблиця чутливості

Параметр	Очікуване значення	Критичне значення	Відхилення	Відхилення, %
Початкові інвестиції, млн.грн.	220,7	285,3	64,7	29,3
Ставка дисконту, %	10	47	37	27
Термін окупності проекту, років	1	5	4	400%

Джерело: складено на основі рис.3.7-3.8

Аналіз отриманих результатів показує, що найбільш близькими до свого критичного значення є параметр «початкові інвестиції». Це свідчить про те, що найбільшу увагу менеджеру по проекту слід приділити страхування капітального ризику інвестиційного проекту.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить не погано здійснює свою господарську діяльність, проте фінансові показники свідчать про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат скорочується.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшення обсягу продажів смартфонів;
2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;
3. Збільшення кількості private label.

Після огляду ідеї та наслідків кожного з проектів, а також проведення їх порівняння, до реалізації було обрано проект з закупівлі та подальшого роздрібного продажу смартфонів ТМ «Орро». Було розроблено зміст проекту, та визначені витрати на кожному етапі реалізації.

У роботі було оцінено ефективність проекту за допомогою різних методів: Сааті (метод сценарів), авторегресійної залежності. Економічні результати запропонованого проекту оцінювались на основі розрахунку ефективності імпортової угоди, а також основних показників ефективності проекту: NPV, DROI, PV, BCR, DPP.

Розрахунок ефективності запропонованого міжнародного проекту кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень: NPV=1,161, PI=2,29, DROI= 1,29. Термін окупності склав 10,5 місяців.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряму впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

ВИСНОВКИ

Закупівлі є невідмінним елементом на всіх підприємствах, проте найбільшу значущість вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібної торгівлі. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою світовою конкуренцією, все більше число підприємств переходить та здійснює міжнародні закупівлі, які є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг.

В ході першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади закупівельної діяльності, організації та управління міжнародними закупівлями. Аналіз літературних джерел дав можливість надати власне визначення поняттю «закупівельна діяльність» – це сукупність дій, спрямованих на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів. Вона є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства.

Дуже пов'язаним з закупівлями є поняття «асортимент продукції» який представляє собою набір всіх продуктів, що пропонуються клієнтам компанією або будь-яким її підрозділом.

Для створення оптимального асортиментного портфелю використовуються методи портфельного, економічного аналізу та метод виявлення споживчих потреб. В ході дослідження було виявлено, що для досягнення найкращого результату ці методи слід використовувати в комплексі, оскільки жоден з методів не надає повного уявлення про стан асортименту підприємства.

В ході другого розділу даної роботи розглядався фінансово – економічний стан та проводилась оцінка закупівельної діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн».

ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки.

Аналізуючи фінансові показники підприємства, було визначено, що собівартість продукції з кожним роком збільшується та простежується негативна тенденція зміни чистого фінансового результату в період з 2015-2017 рр., що пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості. Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів.

Аналіз підприємства в розрізі асортиментної політики показав, що хоча асортимент ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» складає здебільшого імпортні товари, на пряму воно закупляє лише 11,1%. З них Найбільшими постачальниками продукції: на міжнародному рівні JSC «ACME Europe» - Литва, Acer – Тайвань, A4Tech – Тайвань, «Bravis» - Китай, «Delfa» - Китай; на національному рівні – «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest».

Також було досліджено процес закупівлі товару і обрано постачальника на реальному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики було проведено за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу. В ході аналізу асортиментні групи представлені в роздрібних магазинах «Фокстрот» було розподілено. Лідером за створенням доходу виявилась категорія смартфони та мобільні пристрої, тому її було проаналізовано більш детально. Таким чином було визначено, що асортимент підприємства не є досконалим та потребує змін.

В третьому розділі було розглянуто та запропоновано напрями та шляхи удосконалення діяльності підприємства на міжнародному ринку. З метою

покращення роботи підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, а також задля підвищення прибутковості підприємства було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшення обсягу продажів смартфонів;
2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;
3. Збільшення кількості private label.

Розрахунок ефективності запропонованого міжнародного проекту кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень: $NPV=1,161$, $PI=2,29$, $DROI=1,29$. Термін окупності склав 10,5 місяців.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

Загалом, прийнявши до уваги те, що ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» має в своєму арсеналі висококваліфікований персонал, а також постійно знаходиться у пошуку цінних кадрів, можна сказати, що застосування заходів, які запропоновані в даній магістерській дисертації може бути перспективним для даного підприємства, про це свідчать розраховані показники валового прибутку на 2018-2021 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-b-sutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/>.
2. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. Москва. : Юрайт, 2014. 405 с.
3. Bucur-Marcu H. Defence Management: An Introduction // Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2009. URL: http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
5. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.
6. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.
7. Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 227 с.
8. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.
9. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181-186. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32
10. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Конспект лекцій для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм

навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» Київ.: НУХТ, 2014. 50 с.

11. How external factors can affect procurement // Achilles: Supplier Information & Supply Chain Management. 2014. URL: <http://www.achilles.com/en/about-achilles/industry-insights/1308-how-external-factors-can-affect-procurement>.

12. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgvl-apopy-vv.html>.

13. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2005. 336 с

14. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»/ Studme.org. URL: https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley.

15. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.

16. Прокопенко В.О., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.

17. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. Київ. : Кондор, 2005. 163 с.

18. Мишина Л. А. Логистика: конспект лекций / Большая онлайн библиотека e-Reading.. 2008. URL: https://www.e-reading.club/chapter.php/103758/0/Mishina_-_Logistika__konspekt_lekciii.html.

19. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування/ Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.. 2017. Вип. 12(1). с. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29__3

20. Войнаренко М. П. Маркетинг. 2002. URL: http://lubbook.org/book_249.html

21. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ.: КНЕУ, 2003. 250 с.

22. Наумов В. Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание / Институт проблем предпринимательства. Частное образовательное учреждение профессионального дополнительного образования. URL: <https://www.ipnou.ru/print/000683/>.

23. Думанська К. С., Ющенко О.І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 2(3). с. 138-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_2%283%29__30

24. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилук А.В. Маркетинг : підручник.. Київ.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.: іл., табл

25. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ. : КНЕУ, 2002. 266 с.

26. Румянцев А. П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії / Ефективна економіка.. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27

27. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. с. 1-8.

28. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 266 с.

29. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2010. № 7 . с. 171-178.

30. Branch A. International Purchasing and Management., Cengage Learning EMEA. 2001. 352 с.

31. Черенков В. Основы международной логистики. Издательство СПбГУ. 2016. 488 с.

32. Белявцев М. І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. 2005. URL: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku.

33. Ларіна Р. Р. Логістика: Навч. посіб. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 277 с.

34. Группа компаний «ФОКСТРОТ»: "Фокстрот. Техника для дома". URL: <http://www.foxtrotgroup.com.ua/>.
35. ГК "Фокстрот" у ТОП-5 Индексу прозорості копаній України / УНІАН. 2016. URL: <https://www.unian.ua/common/1268740-gk-fokstrot-u-top-5-indeksu-prozorosti-kompaniy-ukrajini.html>.
36. Фокстрот // ЛІГА.Досьє - Биографии политиков, история компаний. URL: <http://file.liga.net/company/2305-fokstrot.html>.
37. Показники рентабельності та методика їх розрахунку / Навчальні матеріали онлайн. 2015. URL: http://pidruchniki.com/86664/finansi/pokazniki_rentabelnosti_metodika_rozrahunku.
38. В первом полугодии 2017-го продажи бытовой техники выросли на 20% / Retail Community2017. URL: <http://retailers.ua/news/management/6592-v-pervom-polugodii-2017-go-prodaji-byitovoy-tehniki-vyirosli-na-20>
39. Рынок IT-стартапов в ритейле. 2017. URL: <https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/322830>.
40. Роздрібна торгівля в Україні: багатоканальність та додаткові послуги. / Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1. с. 221–225.
41. Обзор рынка электроники и бытовой техники: последние тенденции/ KLONA. 2016. URL: <https://klona.ua/blog/promyshlenny-dizayn/obzor-rynka-elektroniki-i-bytovoy-tehniki-poslednie-tendencii>
42. Еcommerce-рынок Украины: тенденции, которые будут определять развитие в 2018 году/ Retail Community. 2018. URL: <http://retailers.ua/news/management/7094-e-commerce-ryinok-ukrainyi-tendentsii-kotoryie-budut-opredelyat-razvitie-v-2018-godu>.
43. Зачем ритейлеру внедрять омниканальную модель — Александр Василенко, «Фокстрот» / Retail Community.2017. URL: <http://retailers.ua/news/mneniya/6227-zachem-riteyleru-vnedryat-omnikanalnuyu-model---aleksandr-vasilenko-fokstrot>.

44. Рынок e-commerce Украины продемонстрировал рост [Электронный ресурс] // InternetUA. 2016. URL: <http://internetua.com/rinok-e-kommerce-ukraini-prodemonstroval-rost>.

45. Топ-5 самых доходных продавцов бытовой техники [Электронный ресурс] // Retail Community. 2016. URL: <http://retailers.ua/news/management/5096-top-5-samyih-dohodnyih-prodavtsov-byitovoy-tehniki>.

46. В 100 самых дорогих брендов по версии «Нового времени» вошли 19 ритейлеров / Retail Community. 2017. URL: <http://retailers.ua/news/management/6844-v-100-samyih-dorogih-brendov-ukrainyi-po-versii-novogo-vremeni-voshli-19-riteylerov>.

47. Офіційний сайт «Цитрус». URL: citrus.ua.

48. Офіційний сайт «Eldorado.ua». URL: eldorado.ua.

49. Офіційний сайт «Comfy». URL: comfy.ua.

50. Офіційний сайт «ALLO.ua». URL: allo.ua.

51. Конкурс торговых марок «Фаворити успіху». 2017. URL: <http://www.favor.com.ua/ru/>

52. Сутність і завдання закупівельної логістики / Студопедия. URL: https://studopedia.su/4_17972_sutnist-i-zavdannya-zakupivelnoi-logistiki.html.

53. ACME Europe . URL: <http://acmeeurope.eu>.

54. A4Tech Homepage . URL: <https://a4tech.ua>.

55. Bravis . URL: <https://www.itbox.ua/>.

56. Delfa. URL: <https://www.homebox.itbox.ua>.

57. Оценка эффективности импортных сделок . // Студопедия. 2013. URL: <https://studopedia.org/10-107914.html>.

58. Григорьев М. Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров : гриф Минобрнауки РФ. Москва. : Юрайт, 2012. 490 с.

59. Жданов В. XYZ-анализ продаж. URL: <http://finzz.ru>.

60. Bertsimas D. Data-driven assortment optimization. 2015. с. 167. URL: http://silkrouteglobal.com/files/4314/4404/7411/bertsimas_misic_data_driven_assortment_opt_v1_MS.pdf.
61. Корягіна С.В. , Корягін М.В. Маркетинговий аудит : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2014. 320 с.
62. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб.. Київ. : Знання, 2014. 315 с.
63. Почему Huawei догоняет Apple по продажам смартфонов / iTechua | новости, гаджеты, технологии. 2017. URL: <http://itechua.com/smartphones/9519>.
64. Huawei обошла Apple и заняла 2-е место по продажам смартфонов / Без Табу: Последние новости Украины и мира за сегодня. 2017. URL: https://beztabu.net/huawei-oboshla-apple-i-zanyala-2-e-mesto-po-prodazham-smartfonov_n25747.
65. Huawei подвела итоги 2017 года и представила в Украине P Smart / Keddr.com. 2017. URL: <https://keddr.com/2018/01/huawei-podvela-itogi-2017-goda-i-predstavila-v-ukraine-p-smart/>.
66. Gartner: мировые продажи смартфонов в 1 квартале 2016 г. выросли на 3,9% . 2016 – URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=110685>.
67. «МегаФон» заключил соглашение с мировым производителем смартфонов OPPO/ Официальный сайт ПАО «МегаФон». 2017. URL: https://corp.megafon.ru/press/news/federalnye_novosti/20171110-1319.html.
68. Private label - хороший инструмент в высококонкурентной борьбе на рынке бытовой техники и электроники./ TradeMaster.UA. 2012. URL: <https://trademaster.ua/articles/701>.
69. Собственная торговая марка (СТМ) для розничных сетей / Энциклопедия маркетинга. 2014. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/house_brand.htm.
70. Эффективность инвестиционного проекта: понятие, виды, принципы оценки / Инвестиции, бизнес и право. URL: <http://www.ibl.ru/konf/021210/28.html>.

71. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: завдання на самостійну роботу студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. Київ.: НТУУ «КПІ», 2015. 75 с.

72. Системна методологія передбачення. URL: http://elearn.univector.net/file.php/379/01/p_11.pdf.

73. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів. «Навчальний посібник». Уклад.: І. В. Причепка, Л. П. Руда. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.

74. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ.: Знання, 2008. 639 с.

75. Суріна К. С. Методи побудови прогнозних форм звітності як функції управління ризиками на підприємстві / Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2015. №1. С. 131–136.

76. Федішин І.Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161 с.

77. Корпоративный финансовый менеджмент : учеб.-практич. пособие / М. А. Лимитовский и другие. Москва. : Издательство Юрайт, 2014. 990 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортимент смартфонів інтернет-магазину «Фокстрот» та його конкурентів

TM	Comfy	Citrus	Eldorado	ALLO	Foxtrot	Всього
2E	-	-	-	-	6	6
AGM Mobile	-	-	-	1	-	1
Alcatel	11	-	12		14	37
Apple	51	49	10	60	50	220
Archos	-	-	-	-	5	5
Assistant	22	10	13	-	13	58
Astro	-	-	-		17	17
Asus	23	-	8	1	12	44
Blackview	14	23	-	56	-	93
Bluboo	-	-	-	13		13
Bravis	-	-	7	-	39	46
CAT	-	-	-	-	6	6
Caterpillar	2	-	-	-	-	2
Coolpad	-	-	1	2	-	3
CUBOT	-	-	-	1	-	1
Doogee	9	9	14	59	7	98
Doopro	-	-	-	11	-	11
Elephone	1	-	-	-	-	1
Ergo	7	-	3	-	11	21
Fly	7	-	5	9	16	37
Globex		-	-	-	1	1
Google	-	8	-	15	-	23
HOMTOM	-	-	-	59	-	59
HTC	4	14	6	12	10	46
Huawei	53	50	20	95	50	268
Impression	4	-	1	-	7	12
KENEKSI	-	-	1	-	5	6
LEAGOO	-	-	-	23	-	23
LeEco	-	-	-	9	-	9
Lenovo	4	2	2	10	14	32
Lephone	-	-	-	3	-	3
LG	30	19	14	45	29	137
Meizu	33	27	-	48	-	108
Motorola	15	24	10	14	30	93
MYPHONE	-	-	-	-	6	6
NextBit	-	-	-	2	-	2
Nokia	15	16	-	8	35	74
Nomi	18	-	9	68	29	124
Nous	4	-	-	-	3	7
One Plus	-	-	-	1	-	1

Продовження дод.А

TM	Comfy	Citrus	Eldorado	ALLO	Foxtrot	Всього
OPPO	-	-	-	10	-	10
Outkitel	-	-	-	30	-	30
Philips	5	-	1	-	6	12
Pixus	1	-	-	-	1	2
Prestigio	18	10	10	1	29	68
Qumo	1	-	-	-	-	1
Samsung	76	66	20	89	82	333
Sigma	-	6	6	-	37	49
Sony	23	34	9	88	21	175
TP-LINK	-	-	9	1	10	20
TWOE	-	-	2		-	2
UMIDIGI	-	-	-	1	3	4
VIAAN	-	-	1	10	8	19
Vodafone	-	-	-	3	-	3
WILEYFOX	-	-	1	-	12	13
Xiaomi	32	27	10	57	25	151
ZTE	1		14	35	20	70
Всього од.асортименту	483	394	205	915	669	2716
Представлені TM	28	19	28	36	37	-